

СИЛА ПРИВЫЧКИ

Почему мы живем и работаем
именно так, а не иначе



Чарлз Дахигг

СИЛА ПРИВЫЧКИ

Почему мы живем и работаем
именно так, а не иначе





Чарлз Дахигг

Вступление. Целительная привычка

Она была любимым объектом ученых.

Как было указано в карте, тридцатичетырехлетняя Лайза Эллен начала курить и выпивать в шестнадцать и большую часть жизни боролась с ожирением. Лет в двадцать пять за ней охотились агентства по сбору платежей, чтобы взыскать долгов на 10 тысяч долларов. В ее послужном списке нет ни одной работы, на которой она продержалась хотя бы год.

Однако теперь перед исследователями сидела худая и энергичная женщина с крепкими, как у бегуна, ногами. Она выглядела лет на десять моложе фотографии в карте и, судя по всему, могла обогнать любого из присутствовавших в кабинете. В последней записи в карте говорилось, что у Лайзы нет неуплаченных долгов, она не принимает алкоголь и уже тридцать восемь месяцев работает в компании графического дизайна.

«Как давно вы курили в последний раз?» — спросил один из терапевтов, держа перед собой список вопросов, на которые Лайза отвечала при каждом посещении этой лаборатории, недалеко от города Бетесда, штат Мэриленд.

«Почти четыре года назад, — ответила женщина. — С тех пор я похудела на шестьдесят фунтов (около 27 кг. — *Прим. ред.*) и бегаю на марафонские дистанции».

Кроме того, тогда же она начала готовиться к получению степени магистра и купила дом. Очень насыщенный событиями период.

В кабинете присутствовали ученые-неврологи, психологи, генетики и один социолог. Благодаря финансированию Национального института здравоохранения на протяжении последних трех лет они исследовали вдоль и поперек Лайзу и более двух дюжин других людей: бывших курильщиков, хронических обжор, маниакальных шопоголиков, страдающих от алкогольной зависимости и других вредных привычек. Всех участников объединяло одно: они в корне

изменили свою жизнь за сравнительно короткий промежуток времени. Исследователи хотели понять, как им это удалось. Для этих целей измерялись основные показатели состояния организма участников. В доме у каждого из них были установлены видеокамеры — чтобы наблюдать за их повседневными делами, распорядком дня. Ученые проанализировали участки их ДНК, а благодаря технологиям, которые позволяют в реальном времени смотреть, что происходит внутри человеческого черепа, наблюдали за потоком крови и электрических импульсов в мозгу испытуемых, когда те вдыхали соблазнительный сигаретный дым и смотрели на обильную еду. Исследователи хотели выяснить, как работают привычки на неврологическом уровне и что требуется для их изменения.

«Я знаю, что вы уже много раз говорили об этом, — сказал доктор Лайзе, — однако некоторые из моих коллег слышали вашу историю только из вторых уст. Не могли бы вы еще раз рассказать, как отказались от курения?»

«Конечно, — согласилась женщина. — Началось все в Каире».

По словам Лайзы, решение об отпуске родилось внезапно. За несколько месяцев до этого ее муж вернулся с работы домой и заявил, что влюбился в другую и уходит к ней. Лайзе потребовалось некоторое время, чтобы осознать предательство мужа и принять предстоящий развод. Сначала она горевала, потом навязчиво отслеживала супруга и его новую подружку, звонила ей по ночам и кидала трубку. Затем как-то вечером Лайза заявила пьяная к ней домой, барабанила в дверь и кричала, что сейчас спалит весь дом.

«Несладко мне тогда пришлось, — заметила Лайза. — Мне всегда хотелось увидеть пирамиды, а на счете еще оставались деньги, так что...»

В первое утро в Каире Лайза проснулась на рассвете от призыва к молитве из мечети неподалеку. В гостиничном номере было темно, как в пещере. Почти ничего не видя, Лайза в полусне потянулась за сигаретой.

Она совершенно потеряла связь с реальностью и не замечала, что пытается зажечь ручку вместо сигареты, пока в нос не ударил запах горелой пластмассы. Последние несколько месяцев прошли в слезах, обжорстве, бессоннице. Ее охватывали одновременно стыд, беспомощность, отчаяние и злость. Она расплакалась прямо в кровати.

«Будто накатила волна грусти, — вспоминала потом Лайза. — Казалось, что разрушилось все, чего хотелось в жизни. Я даже курить как следует не могла».

«Потом я начала думать о бывшем муже, как тяжело будет найти другую работу по возвращении из отпуска, как сильно я буду ненавидеть ее и как плохо я себя все время чувствовала. Я встала, нечаянно толкнула кувшин с водой, и он свалился на пол. Я зарыдала. Ужасное отчаяние овладело мной. Я должна была что-то изменить, хотя бы что-то одно, то, что могло зависеть от меня».

Лайза приняла душ и вышла из отеля. Пока она ехала на такси по разбитым улицам Каира, а затем по грязным улочкам, которые вели к сфинксу, пирамидам Гизы и бескрайней пустыне вокруг них, жалость к себе быстро прошла. Она поняла, что ей нужна цель в жизни. Что-то, к чему стремиться.

Сидя в такси, она приняла решение вернуться через какое-то время в Египет и отправиться в путешествие по пустыне.

Лайза знала, что это сумасшедшая идея. Она была в ужасной физической форме, с лишним весом и без копейки денег на счете. Она понятия не имела, как называется раскинувшаяся перед ней пустыня, и не знала, возможно ли совершить подобное путешествие. Но все это было совершенно не важно. Нужно было на чем-то сосредоточиться. Лайза решила дать себе год на подготовку задуманного. Она была уверена, что для выживания в такой экспедиции придется чем-то пожертвовать.

А если точно — придется бросить курить.

Наконец, спустя одиннадцать месяцев Лайза ехала по пустыне в составе тура — на автомобиле с кондиционером и с полудюжиной спутников. В фургоне было запасено столько воды, еды, тентов, карт, систем GPS и двусторонних радиопередатчиков, что лишняя пачка сигарет мало что изменила бы.

Но тогда, в такси, Лайза ничего этого не знала. А сидевших в лаборатории ученых не интересовали подробности ее путешествия. Ибо они только что поняли: в тот день в Каире что-то изменилось в Лайзе — она убедилась, что необходимо бросить курить, чтобы добиться намеченной цели, — и это стало началом ряда изменений, которые, несомненно, повлияли на все сферы ее жизни. В течение следующих шести месяцев Лайза заменила курение бегом трусцой. А

это, в свою очередь, повлияло на манеру есть, работать, спать, экономить деньги, составлять расписание рабочего дня, планировать будущее и т. д. Она начала бегать на половину марафонской дистанции, потом прошла марафон целиком; вернулась в школу, купила дом и обручилась. В конце концов ее пригласили участвовать в научном исследовании. Исследуя мозг Лайзы, ученые поразились: над набором неврологических моделей — ее старых привычек — доминировали новые привычки. Ученые по-прежнему видели нервную деятельность старых моделей поведения Лайзы, однако эти импульсы замещались новыми желаниями. Изменились не только привычки Лайзы, но и ее мозг.

Ученые были уверены: изменения вызваны не поездкой в Каир, не разводом и даже не путешествием по пустыне. А тем, что Лайза поначалу сосредоточила все силы на изменении одной-единственной привычки — курить. Сосредоточившись на одной модели (так называемой «краеугольной привычке»), Лайза научилась перепрограммировать и другие привычные действия в своей жизни.

На такие перемены способны не только отдельные люди. Если в изменении привычек заинтересованы компании, могут полностью меняться целые организации. Фирмы вроде Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa и Target ухватились за способность влиять на выполнение работы, общение между работниками и манеру людей совершать покупки (о чем сами покупатели даже не догадывались).

«Хочу показать вам один из последних ваших снимков, — ближе к концу обследования сказал исследователь Лайзе и вывел на экран компьютера изображение ее головного мозга. — Когда вы видите еду, эти области, — и он указал на точку рядом с центром мозга, — с которыми связано чувство голода и тяги к пище, по-прежнему активны. Ваш мозг по-прежнему посылает сигналы, которые заставляют вас переесть. — Однако в этой области, — и он указал на участок ближе к лобной доле, — возникла новая активность. Мы полагаем, что именно здесь начинаются поведенческое торможение и самодисциплина. С каждым вашим посещением эта активность становится все заметнее».

Лайза была любимым объектом исследования ученых — сканирование ее мозга дало поразительные результаты и оказалось очень полезным при создании карты локализации поведенческих

моделей — привычек — в человеческом сознании. «Вы помогаете нам понять, каким образом решение становится автоматическим поведением», — заявил доктор.

Всем присутствующим казалось, что они стоят на пороге какого-то важного открытия. Так оно и было.

• • •

Что вы сделали первым делом, проснувшись сегодня утром? Поскакали в душ, проверили электронную почту или схватили пончик на кухне? Почистили зубы до или после того, как вытерлись насухо после душа? Надели первым левый ботинок или правый? Что сказали детям, выходя из дома? Какой дорогой ехали на работу? Сев за рабочий стол, занялись электронной почтой, беседой с коллегой или судорожно взялись писать распорядок дня на сегодня? Салат или гамбургер на обед? Вернувшись домой, вы надели кроссовки и отправились на пробежку или налили винца и уселись ужинать перед телевизором?

«Вся наша жизнь, все ее отчетливые формы есть не что иное, как куча привычек», — писал в 1892 году Уильям Джеймс. Основная масса выборов, которые мы ежедневно совершаем, может показаться результатом хорошо продуманного решения, хотя таковым не является. Все это привычки. И хотя каждая привычка по отдельности значит совсем немного, со временем еда, которую мы едим, слова, которые говорим детям перед сном, экономия или траты, регулярность физической нагрузки, организация собственных мыслей и рабочего процесса оказывают огромное влияние на наше здоровье, продуктивность труда, финансовую безопасность и счастье. Одно исследование, напечатанное университетом Дьюка в 2006 году, обнаружило, что более 40 процентов ежедневных действий людей — не реальные решения, а результат привычки.

Как и множество других от Аристотеля до Опри Уинфри, Уильям Джеймс большую часть жизни пытался понять, почему существуют привычки. Однако лишь в последние двадцать лет ученые и маркетологи начали действительно понимать, как работают привычки и, что важнее, как они меняются.

Эта книга поделена на три части. Первая часть посвящена процессу появления привычек в жизни людей. В ней изучается неврология

образования привычек, процесса построения новых привычек и изменения старых, а также методы, с помощью которых, например, один рекламный агент привил всем американцам поголовно привычку чистить зубы. Вы узнаете, как компания Procter & Gamble превратила спрей под названием «Фебриз» в миллиардный проект, воспользовавшись привычными желаниями потребителей. Как меняет жизни Общество анонимных алкоголиков, атакуя пристрастие в корень, и как тренер Тони Данджи распрощался с неудачами в Национальной футбольной лиге благодаря тому, что сосредоточился на автоматических реакциях игроков с помощью неуловимых знаков во время игры.

Во второй части книги исследуются привычки успешных компаний и организаций. В подробностях описано, как руководитель по имени Пол О'Нил до того, как стал министром финансов США, сосредоточился на краеугольной привычке компании — производителя алюминия, оказавшейся на грани банкротства, и вернул ее в список лучших производителей по индексу Доу Джонса. Как компания Starbucks сделала из студента-недоучки руководителя высшего звена, привив ему привычки для укрепления силы воли. Я расскажу, почему даже самые талантливые хирурги могут совершить ужасные ошибки, если искажены привычки больницы как организации.

Третья часть этой книги посвящена привычкам общества. В ней рассказывается, как Мартин Лютер Кинг-младший и движение за гражданские права победили, в частности, благодаря изменению закоренелых социальных привычек города Монтгомери, штат Алабама, и почему аналогичная сосредоточенность помогла молодому пастору Рику Уоррену построить крупнейшую церковь США в Сэдлбэк-Вэлли, Калифорния. Наконец, в ней исследуются сложные этические проблемы: например, следует ли освободить убийцу в Великобритании, если он убедительно утверждает, что его привычки толкнули его на убийство.

Каждая глава построена на центральной мысли: привычки можно изменить, если понять механизм их работы.

Эта книга построена на основе сотен научных исследований, интервью с более чем тремястами учеными и руководителями и исследовании дюжины компаний. (Список источников приведен на сайте <http://thepowerofhabit.com>.) Она посвящена технической стороне

привычек: выбору, который все мы многократно совершаем в разные периоды жизни, а затем перестаем думать о нем и просто продолжаем делать то же самое день за днем. В какой-то момент мы сознательно решили, сколько есть, на чем сосредоточиться, придя на работу, как часто пить алкогольные напитки или где совершать пробежку. Потом мы перестали выбирать, и поведение стало автоматическим. Это естественный результат нашей неврологии. Поняв этот механизм, вы сможете перестроить закоренившиеся модели своего поведения.

• • •

Впервые я заинтересовался изучением привычек восемь лет назад, будучи газетным репортером в Багдаде. Я наблюдал за действиями американской армии, и мне показалось, что это одна из крупнейших организаций, полностью построенных на привычках. Начальная подготовка прививает солдатам тщательно разработанные привычки: как стрелять, думать и передавать информацию под огнем противника. На поле боя каждый отданный приказ требует реакции, отработанной до автоматизма. В основе всей армейской организации лежат бесконечно повторяемые действия для наработки основы, выстраивания стратегических приоритетов и решения, каким образом ответить на нападение. В начале войны, когда поднимались восстания, росло число убитых, командиры 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 городе в девяти милях от столицы. Этот армейский майор проанализировал видеозаписи последних беспорядков и обнаружил повторяющуюся модель: насилию часто предшествовало появление толпы иракцев на площади или ином открытом месте, которая за несколько часов значительно увеличивалась в размере. Собирались и зрители, и продавцы еды. Потом кто-нибудь кидал камень или бутылку, и начиналась настоящая свалка.

Встретившись с мэром Куфы, майор задал странный вопрос: возможно ли не пускать на площади продавцов еды? «Конечно», — ответил мэр. Спустя несколько недель около Масджид аль-Куфа

(Великой мечети Куфы) собралась немногочисленная толпа. В течение дня она росла. Кто-то начал выкрикивать яростные лозунги. Иракская полиция, почувствовав недоброе, передала сообщение на базу и попросила американские войска быть наготове. Ближе к сумеркам толпа проголодалась и забеспокоилась. Люди стали оглядываться по сторонам в поисках продавцов кебабов, которых обычно было много на площади, но не увидели ни одного. Зрители разошлись. Выкрикивавшие лозунги приуныли. К восьми вечера площадь опустела.

Оказавшись на военной базе около Куфы, я побеседовал с этим майором. По его словам, динамику толпы не обязательно рассматривать с точки зрения привычек. Но лично он на протяжении всей своей карьеры занимался психологией формирования привычки.

В учебном лагере новобранцев он усвоил привычки, как заряжать оружие, спать в зоне военных действий, держать прицел невзирая на хаос битвы и принимать решения, даже будучи измученным и подавленным. Он ходил на занятия, где его научили экономить деньги, каждый день заниматься спортом и общаться с соседом по двухъярусной кровати. Став старше званием, он узнал о важности организационных привычек, благодаря которым подчиненные могли принимать решения, не спрашивая постоянно разрешения. Он также узнал, что правильные рутинные действия помогали смириться с людьми, которых обычно он не выносил, и работать с ними бок о бок. Теперь же, будучи импровизированным строителем мира, он видел, что и толпа, и люди разных культур действуют по одним и тем же правилам. По его словам, общество, в некотором смысле, — огромное собрание привычек, встречающихся у тысяч людей, которые могут привести к миру или насилию в зависимости от влияния на них со стороны. 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, беспорядки в городе закончились.

«Понимание привычек — самое важное, чему я научился в армии, — поведал мне майор. — Это изменило мое восприятие мира. Хотите быстро уснуть и проснуться бодрым? Обратите внимание на свою привычную манеру спать и действия, которые вы совершаете автоматически после пробуждения. Хотите, чтобы стало легче бегать?

Создайте пусковые механизмы, чтобы бег стал привычным делом. Я воспитываю на этом своих детей. Мы с женой написали план привычек для нашей семейной жизни. Именно об этом мы говорим на заседаниях командования. Никто в Куфе не говорил мне, что можно повлиять на толпы людей, всего лишь убрав лотки с кебабами. Но стоит посмотреть на все вокруг как на кучу привычек, как вдруг наступает будто озарение. И вот тут-то можно браться за дело».

Майор был уроженцем Джорджии, невысокого роста, постоянно сплевывал в стакан шелуху от семечек или жеваный табак. Он рассказал мне, что до армии вершиной его карьеры могла быть работа монтера телефонных линий или, может, метамфетаминового дилера, как у некоторых незадачливых приятелей по университету. Теперь же он руководит отрядом из восьмисот человек в одной из сложнейших боевых организаций мира.

«Понимаешь, если простой парень из глуши вроде меня может все это понять, то и любой сможет. Я все время говорю своим солдатам, что вы можете все, главное — выработать нужные привычки».

За последние десять лет понимание неврологии и психологии привычек и механизмов работы моделей в жизни людей, общества и организации расширилось до уровня, какой нам и не снился еще пятьдесят лет назад. Теперь мы знаем, как возникают привычки, как они меняются, и понимаем научную основу их механизмов. Мы знаем, как разбить привычку на части и перестроить в соответствии с нашими пожеланиями. Понимаем, как заставить людей меньше есть, больше двигаться, эффективнее работать и вести более здоровый образ жизни. Изменить привычку не обязательно просто или быстро. Как правило, наоборот.

Но это возможно. И теперь мы понимаем, как именно это делать.

Часть первая. Индивидуальные привычки

Петля привычки. Принцип действия привычки

I

Осенью 1993 года человек, которому суждено будет опрокинуть большую часть наших представлений о привычках, пришел на назначенную встречу в лабораторию в Сан-Диего. Немолодой, под метр восемьдесят, в аккуратной, застегнутой на все пуговицы синей рубашке. Его густая седая шевелюра вызвала бы зависть на любой встрече выпускников, окончивших университет пятьдесят лет назад. Из-за артрита он слегка прихрамывал, направляясь в вестибюль лаборатории. Он держал за руку жену, которая шла медленно, будто сомневалась, к чему приведет каждый новый шаг.

Примерно год назад Юджин Поули, или Ю.П., как его будут называть в медицинской литературе, сидел у себя дома в Плайя-дель-Рей в ожидании обеда, когда его жена вскользь заметила, что зайдет их сын Майкл.

«Что за Майкл?» — удивился Юджин.

«Твой сын, — ответила жена Беверли. — Тот самый, которого мы вырастили».

Юджин равнодушно посмотрел на нее: «Кто такой?»

На следующий день у Юджина начались рвота и сильные боли в желудке. Через сутки обезвоживание организма стало настолько явным, что перепуганная Беверли повезла его на пункт скорой помощи. Температура Юджина стала повышаться и достигла 40,5 градуса по Цельсию. Он метался на мокрых от пота больничных простынях. Сначала он бредил, потом стал агрессивным, начал кричать и толкать медсестер, которые пытались ввести ему в руку иглу для внутривенной инъекции. Только после дозы успокоительного врач смог ввести длинную иглу между двумя поясничными позвонками и взять несколько капель спинномозговой жидкости.

Доктор, выполнявший процедуру, сразу почуял неладное. Жидкость, окружающая головной и спинной мозг, является барьером, защитой от инфекций и травм. У здоровых людей она не густая и прозрачная и движется по игле, будто шелковистый поток.

Спинномозговая жидкость Юджина оказалась мутной и тягучей, будто полной крохотных песчинок. Когда из лаборатории пришли результаты анализа, врачи Юджина поняли причину его болезни: вирусный энцефалит — заболевание, вызываемое относительно безвредным вирусом. Тот же вирус вызывает простой герпес, так называемую «лихорадку», и легкие кожные инфекции. Однако в редких случаях вирус может проникнуть в мозг и сильно повредить его, прогрызая ходы в нежных складках ткани, где обитают наши мысли, мечты, а по мнению некоторых, и душа.

Врачи Юджина сообщили Беверли, что определить вред, уже нанесенный вирусом, невозможно, однако большая доза противовирусных препаратов может остановить его распространение. Юджин впал в кому и десять дней был на волосок от смерти. Постепенно лекарство начало действовать, температура спала и вирус исчез. Когда Юджин, наконец, пришел в себя, то был слаб, не понимал, где находится, и не мог как следует глотать. Он не мог говорить фразами и время от времени задышался, как будто на мгновение забыв, как дышать. Однако он выжил.

В конце концов Юджин поправился достаточно, чтобы пройти ряд тестов. К удивлению врачей его тело, в том числе нервная система, практически не пострадали. Он мог двигать руками и ногами, реагировал на шум и свет. Тем не менее на снимках виднелись затемнения рядом с центральными участками мозга. Вирус уничтожил овальный участок ткани рядом с местом соединения черепа и позвоночника. «Наверное, вы его помните совсем другим, — сказал Беверли один из врачей. — Будьте готовы, ваш муж может умереть в любую минуту».

Юджина перевели в другое отделение больницы. Через неделю он стал глотать без усилий. Еще через неделю к нему вернулась нормальная речь, он попросил желе и соль, начал щелкать пультом от телевизора, меняя каналы, и жаловаться на скучные «мыльные оперы». Когда спустя пять недель его перевели в реабилитационный центр, он уже гулял по вестибюлю и навязчиво советовал медсестрам, как лучше провести выходные.

«Пожалуй, мне не приходилось еще видеть такого быстрого возвращения к жизни, — заявил доктор Беверли. — Не хочу слишком обнадеживать вас, но прогресс просто удивительный».

Однако Беверли по-прежнему беспокоилась. В реабилитационном центре выяснилось, что болезнь страшно изменила ее мужа. Юджин не мог вспомнить, какой сегодня день недели, как зовут врачей и медсестер, сколько бы раз они ни представлялись. «Почему они продолжают задавать мне вопросы?» — спросил он однажды Беверли, когда врач вышел из его палаты. По возвращении домой поведение Юджина стало еще более странным. Казалось, он не помнит своих друзей. Ему было сложно следить за беседой. Иногда по утрам он вставал с кровати, шел на кухню, готовил себе яичницу с беконом, после чего залезал обратно под одеяло и включал радио. Через сорок минут повторялось то же самое: подъем, приготовление яичницы, возвращение в кровать и включенное радио. И так до бесконечности.

Встревоженная Беверли обратилась к специалистам, в том числе к исследователю из Калифорнийского университета в Сан-Диего, который специализировался на потере памяти. Вот каким образом в один солнечный день Беверли и Юджин оказались в непривлекательном здании в университетском кампусе и, держась за руки, медленно шли по коридору. Их проводили в небольшой смотровой кабинет. Юджин заговорил с молодой женщиной, сидевшей за компьютером.

«Много лет я работал в сфере электроники и до сих пор не перестаю удивляться, — произнес он, махнув рукой в сторону компьютера, на котором печатала женщина. — В пору моей юности эта штука была размером с пару двухметровых стоек и занимала целую комнату».

Женщина продолжала стучать по клавишам. Юджин негромко хихикнул.

«Невероятно, — заметил он. — Я про все эти печатные схемы, диоды и триоды. Когда я занимался электроникой, эта штука заняла бы пару двухметровых стоек».

Тут в кабинет вошел исследователь, представился и спросил Юджина, сколько ему лет.

«Так, дайте-ка подумать... пятьдесят девять или шестьдесят?» — ответил Юджин. Ему был семьдесят один год.

Исследователь принялся печатать на компьютере. Юджин улыбнулся и показал на него пальцем. «Просто удивительно, —

заметил он. — Знаете, когда я занимался электроникой, эта штука заняла бы пару двухметровых стоек».

Исследователем был пятидесятидвухлетний Лэрри Сквайр, профессор, который последние тридцать лет изучал нейроанатомию памяти и специализировался на механизме хранения событий в мозге. Работая с Юджином, он вскоре открыл новый мир для себя и сотен других исследователей, которые изменили наши представления о механизме функционирования привычек. Исследования Сквайра показали, что даже человек, который не в состоянии запомнить свой возраст и вообще почти ничего не помнит, способен развить, казалось бы, невероятно сложные привычки. Все дело в том, что любой человек каждый день опирается на схожие неврологические процессы. Исследования Сквайра и других ученых помогли раскрыть подсознательные механизмы, влияющие на бесконечные выборы, похожие на вполне обоснованные мысли, однако на самом деле объясняются потребностями, которые большинство из нас с трудом понимает или осознает.

На момент встречи с Юджином Сквайр уже много недель изучал изображения мозга. На сканированных изображениях было видно, что у Юджина поврежден только пятисантиметровый участок мозга около его основания. Вирус практически уничтожил срединную височную долю — длинную узкую полосу клеток, которая, по мнению ученых, отвечает за все познавательные задачи, например воспоминания о прошлом, и за контроль над некоторыми эмоциями. Полнота этого разрушения не удивила Сквайра — вирусный энцефалит уничтожает ткани практически с хирургической точностью. Однако увиденные снимки показали ученому на удивление знакомыми.

Тридцать лет назад, работая над докторской степенью в Массачусетском технологическом институте (МТИ), Сквайр параллельно работал с группой, изучавшей человека по имени Г. М., одного из самых известных пациентов в истории медицины. Когда Г. М. — на самом деле его звали Генри Моулэсон, хотя ученые на протяжении всей его жизни скрывали его настоящее имя — было семь лет¹, его сбил велосипед² и он неудачно ударился головой о землю. Вскоре после этого происшествия у него начались приступы и обмороки. В шестнадцать лет с ним случился первый эпилептический

припадок, который повлиял на весь мозг в целом. Довольно скоро он стал терять сознание до десяти раз на дню.

К двадцати семи годам Г. М. отчаялся. Лекарства от припадков не помогали. Он был умным молодым человеком, но не мог работать и по-прежнему жил с родителями. Г. М. хотел жить, как все нормальные люди, и потому обратился за помощью к терапевту, терпимость которого к экспериментам пересиливала страх перед противозаконными действиями. Исследования мозга Г. М. позволили предположить, что за припадки отвечает один из участков мозга, так называемый гиппокамп. Доктор предложил вскрыть черепную коробку Г. М., поднять переднюю часть мозга и тоненькой соломинкой³ высосать гиппокамп и некоторые прилегающие ткани, и Г. М. согласился.

Операция состоялась в 1953 году, и Г. М. выздоровел, припадки стали реже. Тем не менее, почти сразу стало понятно, что его мозг изменился радикально. Г. М. знал свое имя и помнил, что его мать родом из Ирландии. Мог вспомнить обвал фондового рынка в 1929 году и новые отчеты о вмешательстве Нормандии. Однако практически все, что произошло после, — все воспоминания, опыт и борьба, которые имели место на протяжении почти десятилетия, предшествовавшего операции, были стерты. Когда врач начал проверять память Г. М., показывая ему игральные карты и списки чисел, обнаружилось, что пациент не способен помнить новую информацию дольше двадцати секунд.

Каждый человек, которого встретил Г. М. со дня операции и до самой смерти в 2008 году, каждая услышанная им песня и посещенная комната были для него совершенно новым опытом. Его мозг застыл во времени. Каждый день его обескураживал тот факт, что канал телевидения можно менять нажатием черного пластмассового прямоугольника. Снова и снова, десятки раз на дню он представлялся врачам и медсестрам.

«Мне нравилось изучать Г. М. — память представлялась таким осязаемым, захватывающим и реальным способом исследования мозга, — сказал мне Сквайр. — Я вырос в Огайо и помню, как в первом классе учитель раздал всем карандаши, а я стал смешивать все цвета, желая посмотреть, получится ли в результате черный цвет.

Почему я помню об этом, но совершенно забыл, как выглядел учитель? Почему мой мозг решил, что одно воспоминание важнее другого?»

Получив изображения мозга Юджина, Сквайр удивился, насколько они напоминали снимки Г. М. В середине обеих голов виднелись пустые участки размером с орех. Память Юджина, равно как и Г. М., была уничтожена.

Однако когда Сквайр начал исследовать Юджина, то увидел, что тот имеет несколько существенных отличий от Г. М. Спустя несколько минут общения с Г. М. становилось понятно, что тот болен, Юджин мог поддерживать беседу и выполнять задания так, что никто и не подумал бы о каких-то проблемах. Последствия операции Г. М. оказались настолько серьезными, что его поместили в больницу на всю оставшуюся жизнь. Тем временем Юджин продолжал жить дома с женой. Г. М. не мог поддерживать нормальный разговор, тогда как Юджин обладал поразительной способностью вести беседу практически на любую тему, на которую мог долго говорить — например, о спутниках (он работал техником в аэрокосмической компании) или о погоде.

Сквайр начал обследование Юджина с вопросов о его детстве. Тот рассказал о городе в Центральной Калифорнии, где вырос, времени, которое провел на торговых судах, и путешествии в Австралию в юношеские годы. Он помнил большинство событий, которые произошли в его жизни примерно до 1960 года. На вопрос Сквайра о более поздних десятилетиях Юджин вежливо сменил тему и заявил, что не может вспомнить некоторые недавние события.

Сквайр провел несколько тестов на уровень интеллекта и обнаружил, что интеллект Юджина был по-прежнему прекрасным для человека, который не помнит события трех последних десятилетий. Кроме того, Юджин сохранил все привычки, приобретенные в юности. Вот почему, когда Сквайр давал ему чашку с водой или делал комплимент за особенно подробный ответ, Юджин благодарил его и хвалил в ответ. Когда кто-то входил в комнату, Юджин представлялся и спрашивал вошедшего, как прошел день.

Однако когда Юджина попросили запомнить ряд чисел или описать вестибюль за дверью лаборатории, доктор убедился, что его пациент не способен запомнить информацию больше чем на минуту. Когда кто-нибудь показывал Юджину фотографии его внуков, он понятия не

имел, кто это такие. Когда Сквайр спросил его, помнит ли он, что болен, Юджин ответил, что не знает ничего ни о своей болезни, ни о пребывании в больнице. Фактически, Юджин почти никогда не помнил, что потерял память. В его представлениях о самом себе не было амнезии, а поскольку он не припоминал ни о какой травме, то не понимал, что что-то не так.

После встречи с Юджином Сквайр на протяжении нескольких месяцев проводил эксперименты для проверки границ памяти пациента. К тому времени Юджин и Беверли переехали из Плайя-дель-Рей в Сан-Диего, поближе к дочери, и Сквайр часто заходил к ним для осмотра больного. Однажды Сквайр попросил Юджина нарисовать план его дома, однако тот не смог изобразить элементарную схему, из которой было бы видно расположение кухни или спальни. «Вставая утром с кровати, как вы выходите из комнаты?» — спросил Сквайр.

«Честно говоря, — ответил Юджин, — я не совсем уверен».

Сквайр делал заметки на своем портативном компьютере. Пока ученый печатал, Юджина что-то смутило. Он глянул через всю комнату, затем встал, прошел в коридор и открыл дверь в туалет. Через несколько минут из туалета раздался шум спускаемой и льющейся из крана воды, и Юджин, вытирая руки о штаны, вышел, вернулся в гостиную и сел на стул рядом со Сквайром. Пациент терпеливо ждал следующего вопроса.

В тот момент никого не интересовало, каким образом человек, не способный нарисовать план собственного дома, может уверенно найти путь в туалет. Этот и другие вопросы в конце концов привели к череде открытий, изменивших наше представление о силе привычек. Он помог зажечь искру научной революции, к которой на сегодняшний день примкнуло множество ученых. Перво-наперво, они учатся понимать все привычки, которые влияют на нашу жизнь.

Сев за стол, Юджин взглянул на портативный компьютер Сквайра.

«Поразительно, просто поразительно, — сказал он, махнув рукой в сторону компьютера. — Знаете, когда я занимался электроникой, эта штука заняла бы пару двухметровых стоек!»

• • •

Первые несколько недель после переезда в новый дом Беверли старалась каждый день выводить Юджина на прогулку: врачи сказали,

что ему нужна физическая нагрузка. К тому же Юджин сводил Беверли с ума, когда находился дома слишком долго: бесконечно задавал по кругу одни и те же вопросы. Поэтому каждый день утром и днем они ходили гулять вокруг квартала — всегда вместе и по одному и тому же маршруту.

Врачи предупредили Беверли, что за Юджином нужен постоянный контроль. По их словам, если он хоть раз потеряется, то никогда не сумеет найти дорогу домой. И вот однажды утром, пока Беверли одевалась, Юджин выскользнул за дверь. Он имел привычку бродить из комнаты в комнату, поэтому она не сразу заметила его уход. Поняв, что мужа нет, Беверли совсем потеряла голову. Она выскочила на улицу. Юджина не было видно. Подошла к соседнему дому и постучала в окна. Их дома были похожи — вдруг Юджин перепутал и вошел к соседям? Беверли подбежала к двери и стала трезвонить в звонок, пока дверь не открыли. Юджина там не оказалось. Она помчалась обратно на дорогу и побежала по всему кварталу, зовя Юджина по имени. Беверли плакала. А если он сел на какой-нибудь транспорт? Как он объяснит, где живет? Она бегала по улицам в поисках мужа уже с четверть часа. Отчаявшись, она повернула домой, чтобы позвонить в полицию.

Беверли влетела в дверь своего дома и увидела Юджина, который сидел в гостиной перед телевизором и смотрел исторический канал. Слезы жены смутили его. По его словам, он не помнил, что ушел, не знает, где был, и не понимает, почему она так расстроилась. Тут Беверли заметила на столе кучу сосновых шишек, похожих на те, которые она видела во дворе соседского дома. Она подошла ближе и взглянула на руки Юджина. Его пальцы были липкими от смолы. Беверли наконец поняла, что Юджин действительно ходил гулять один: шел по улице и собирал шишки на память.

И сумел найти дорогу домой.

Вскоре Юджин уже ходил гулять каждое утро. Беверли пыталась его остановить, но безрезультатно.

«Даже если я говорила ему остаться дома, через несколько минут он начисто об этом забывал, — рассказывала она мне. — Несколько раз я шла за ним следом, чтобы убедиться, что он не потеряется, но он всегда возвращался домой».

Время от времени Юджин приносил домой сосновые шишки или камни, а однажды принес бумажник. В другой раз приволок домой щенка. Он никогда не помнил, откуда брались все эти находки.

Услышав о подобных прогулках, Сквайр и его помощники начали подозревать, что в голове Юджина происходят какие-то процессы, которые никак не связаны с его сознательной памятью. Ученые разработали эксперимент: одна из ассистенток Сквайра как-то навестила Юджина дома и попросила его нарисовать карту своего квартала. Пациент не смог. Тогда врач спросила, сможет ли он нарисовать месторасположение своего дома. Юджин начал что-то чиркать, но потом забыл о задании. Доктор попросила его показать, какая дверь ведет на кухню. Юджин оглядел комнату и ответил, что не знает. Тогда доктор спросила, что он будет делать, если проголодается. Юджин встал, прошел на кухню, открыл шкаф и вытащил банку с орехами.

Через несколько дней на ежедневной прогулке к Юджину присоединился попутчик. Минут пятнадцать они вдвоем шли среди бесконечной весны Южной Калифорнии и вдыхали тяжелые ароматы бугенвиллеи. Юджин говорил мало, зато все время шел первым и, казалось, хорошо знал дорогу. Он ни разу не спросил, куда идти. Когда повернули за угол около его дома, попутчик спросил Юджина, где он живет. «Точно не знаю», — последовал ответ. После чего Юджин направился по дорожке к дому, открыл входную дверь, прошел в гостиную и включил телевизор.

Сквайр понял, что Юджин впитывает новую информацию. Но в какой части мозга она хранится? Как можно найти банку с орехами, если не можешь сказать, где находится кухня? Или найти дорогу домой, если понятия не имеешь, где этот самый дом? Ученого интересовало, каким образом в поврежденном мозгу Юджина формируются новые модели.

II

В здании, где находится Отделение мозга и когнитивных наук Массачусетского технологического института, есть лаборатории, которые случайный наблюдатель принял бы за игрушечные макеты операционной. Там есть крохотные скальпели, маленькие буры и миниатюрные пилы меньше четверти дюйма шириной, прикрепленные

к манипулятору. Даже операционные столы были крохотными, как будто предназначались для хирургов ростом с ребенка. В этих помещениях всегда поддерживалась прохлада — 16 градусов по Цельсию, — ибо слабый поток прохладного воздуха придавал твердость пальцам исследователей во время тонких процедур. В этих лабораториях неврологи вскрывали черепа крыс, находившихся под анестезией, и вживляли крохотные датчики, которые могли записывать малейшие изменения в их мозге. Проснувшись, крысы, казалось, не замечали у себя в голове дюжины микроскопических проводков, похожих на неврологическую паутину.

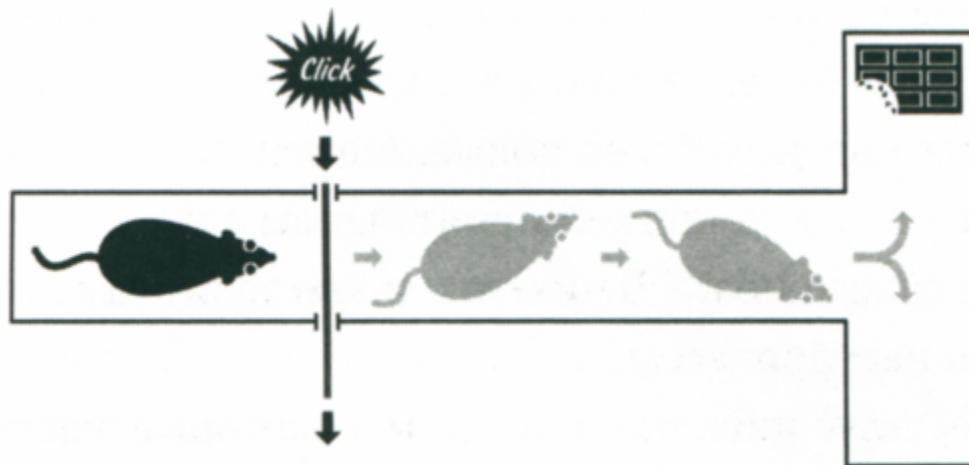
Эти-то лаборатории и стали эпицентром настоящей революции в науке образования привычек. Проводившиеся там эксперименты объясняли, каким образом Юджин — так же как и вы, я, да и любой другой человек — формирует поведение, необходимое для ежедневных действий. Крысы из этих лабораторий объяснили сложные механизмы, которые работают у нас в голове, когда мы совершаем такие простые действия, как чистка зубов или задний ход к гаражу у дома. Именно эти лаборатории помогли доктору Сквайру понять, каким образом Юджин смог приобрести новые привычки.

В 1990-х, когда ученые Массачусетского технологического института начинали изучать привычки — примерно в то же время, когда Юджин свалился с температурой, — их интересовало уплотнение нервной ткани, так называемые базальные ядра (базальные ганглии). Если представить человеческий мозг в виде луковицы, состоящей из многих слоев клеток, то внешние слои — те, что ближе к коже головы, — с эволюционной точки зрения более новые. Мечтая о новом изобретении или смеясь над шуткой приятеля, вы задействуете внешние части своего мозга. В них-то и происходят самые сложные мыслительные процессы.

В более глубоких участках мозга, которые располагаются ближе к стволу, где головной мозг переходит в позвоночный столб, находятся более примитивные структуры. Они контролируют автоматическое поведение: например, дыхание и глотание, а также старт-рефлекс (реакцию вздрагивания), который срабатывает у нас, например, когда кто-нибудь неожиданно выскакивает из-за куста. Ближе к центру черепа находится участок ткани размером с шар для гольфа, похожий на образование, встречающееся в голове у рыб, рептилий или

млекопитающих. Это базальное ядро — овальный участок клеток, функции которого ученые долгие годы не могли в точности понять (если не считать предположений, что он играет роль в таких заболеваниях, как болезнь Паркинсона).

В начале 1990-х ученые из Массачусетского технологического института задумались, не связано ли базальное ядро в том числе и с привычками. Они заметили, что животные с поврежденным базальным ядром внезапно начинают испытывать сложности с такими заданиями, как пробежать по лабиринту или запомнить, как открываются контейнеры с едой. Ученые 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.



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.

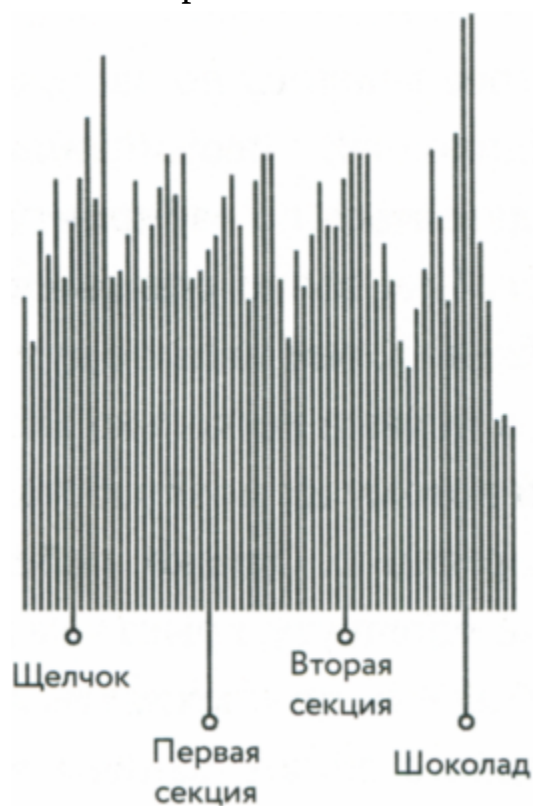
Однако датчики в головах крыс говорили другое. Когда животное бродило по лабиринту, его мозг, и особенно базальное ядро, неустанно работал. Каждый раз, когда крыса обнюхивала воздух или скреблась в стену, ее мозг яростно действовал, будто анализировал каждый новый запах, изображение и звук. Крыса обрабатывала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

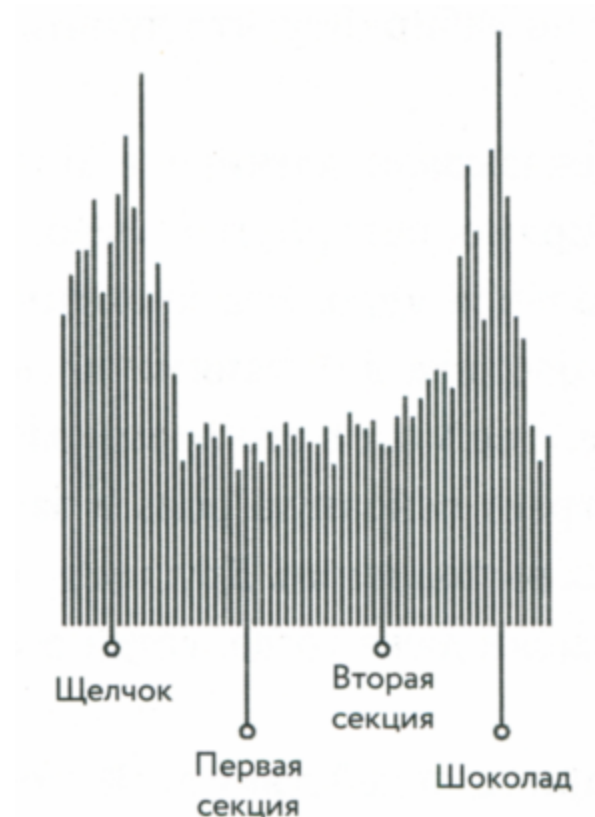
Казалось, будто в первые несколько экспериментов крысы изучали лабиринт и потому их мозг работал в полную силу, усваивал новую информацию. Однако, побегав несколько дней по одному и тому же маршруту, крыса уже не нуждалась в том, чтобы царапать стены или принюхиваться, поэтому мозговая активность, связанная 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.

Чтобы понять принцип действия этой способности, рассмотрим диаграмму⁴. На ней изображена активность, зарегистрированная в черепе крысы, впервые попавшей в лабиринт. Поначалу во время нахождения в лабиринте мозг работал очень интенсивно:



Через неделю крыса уже знала дорогу. Бег начал становиться привычным, и при движении по лабиринту мозг крысы уже работал менее интенсивно.



Процесс превращения мозгом последовательности действий в автоматический набор операций называется «образованием блоков» и является основой для формирования привычек. В повседневной жизни человек выполняет десятки, если не сотни таких поведенческих блоков. Некоторые из них очень просты: привычным движением выдавить пасту на зубную щетку, прежде чем сунуть щетку в рот. Другие посложнее: например, одеться или приготовить детям завтрак.

Третьи вообще настолько сложны, что просто удивительно, как такой маленький участок ткани, эволюционировавший на протяжении миллионов лет, вообще способен превратить их в привычки. Взять, к примеру, движение машины из гаража на улицу задним ходом. Когда вы только научились водить машину, движение по двору требовало от вас изрядной сосредоточенности, и не без причины: нужно открыть гараж, разблокировать дверь машины, отрегулировать сиденье, вставить ключ в замок зажигания, повернуть его по часовой стрелке, отрегулировать зеркало заднего вида и боковые зеркала, проверить, нет ли препятствий по ходу машины, поставить ногу на педаль тормоза, включить передачу заднего хода, снять ногу с тормоза,

оценить в уме расстояние между гаражом и улицей, одновременно выравнивая колеса и контролируя подъезжающие машины, мысленно перевести отражения в зеркалах в реальные расстояния между бампером, мусорными баками и забором. В то же время нужно слегка выжать педали газа и тормоза и, как правило, попросить своего пассажира перестать переключаться с одной радиостанции на другую.

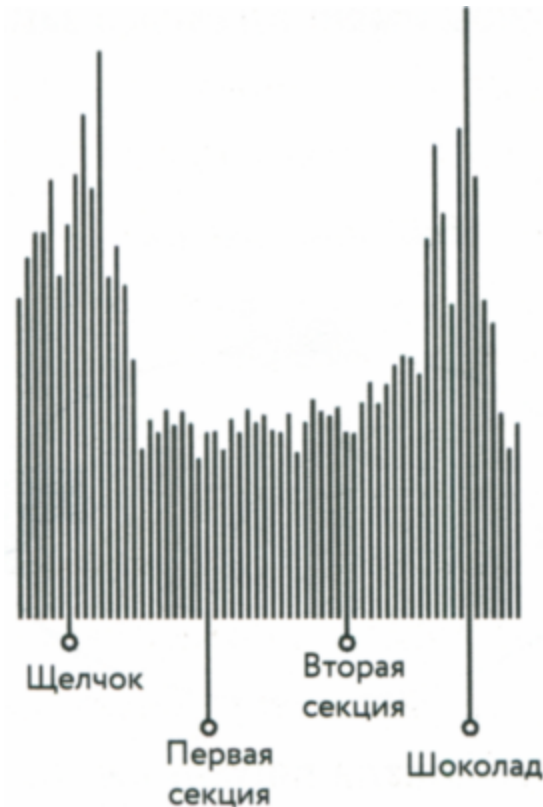
Тем не менее сегодня вы проделываете все это почти машинально каждый раз, когда выезжаете на улицу. Повторяющиеся действия выполняются по привычке.

Миллионы людей каждое утро выполняют эти ритуальные пляски не задумываясь. Как только мы вставляем ключ в замок зажигания, включается базальное ядро и определяет привычку, которая хранится в нашем мозге и отвечает за выезд на улицу задним ходом. Как только начинают выполняться привычные действия, наше серое вещество освобождается и может побыть в «тишине» или переключается на другие мысли. Вот почему нам хватает умственных способностей понять, что Джимми забыл дома коробку со своим завтраком.

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. Инстинкт экономии усилия — огромное преимущество. Эффективный мозг требует меньше места, соответственно, для него нужна голова меньшего размера, а это облегчает процесс рождения и, следовательно, снижает процент материнской и детской смертности. Эффективный мозг также позволяет не думать над тем, как выполнять основные действия, такие как ходьба, выбор пищи. Освободившуюся умственную энергию можно посвятить изобретению копия, ирригационных систем и, наконец, самолетов и видеоигр.

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.

Чтобы понять механизм этой системы, еще раз посмотрите внимательно на диаграмму неврологической привычки у крыс. Обратите внимание, что мозговая активность резко увеличивается в начале лабиринта, когда крыса слышит щелчок, но перегородка еще не начала двигаться, а затем в конце, когда животное находит шоколад.



Эти скачки и есть способ, благодаря которому мозг определяет, когда и какой привычке нужно передать управление действиями. Находясь за перегородкой, крысе сложно понять, где она находится — в знакомом лабиринте или в незнакомом шкафу, рядом с которым сидит кошка. Неизвестность требует от мозга значительных усилий в начале привычки — ему нужна подсказка, намек, который поможет выбрать нужную модель поведения. Если крыса слышит щелчок, находясь за перегородкой, то понимает, что нужно использовать привычку лабиринта. Если она услышит мяуканье, то выберет другую привычку-модель. В конце действия крыса получает награду, и мозг просыпается, дабы убедиться, что все происходит именно так, как должно.

Этот процесс происходит и в человеческом мозге 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.



Со временем эта петля — знак, привычные действия, награда... знак, привычные действия, награда — становится все более автоматической. Знак и награда переплетаются друг с другом до тех пор, пока не появится сильное ощущение предчувствия и страстного желания. В конце концов в прохладной лаборатории МТИ или по дороге из вашего гаража рождается привычка.

...

Привычки — не предначертанная свыше судьба. В следующих двух главах я объясню, что 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.

Однако простое понимание механизма работы привычек — а именно информация о структуре петли привычки — облегчает контроль над ними. Разложив привычку на составные части, можно покрутить в руках винтики и шестеренки.

«В некоторых экспериментах мы учили крыс бегать по лабиринту до тех пор, пока это не вошло у них в привычку, а затем мы ломали привычку, изменив место, где находилась награда, — рассказывала мне Энн Грейбиэл, ученый из МТИ, наблюдавшая за многочисленными экспериментами над базальным ядром. — Потом в один из дней мы поместили награду на прежнее место, пустили крысу, и вы не поверите! Старая привычка вернулась! Привычки никогда не исчезают полностью. К счастью для нас, они записываются структурами нашего мозга, иначе было бы ужасно учиться заново выезжать задним ходом из гаража после каждого отпуска. Проблема в том, что мозг не отличает плохие привычки от хороших. Так что если уж у вас была дурная привычка, то она не пропала, а лишь затаилась в ожидании нужных знаков и наград».

Теперь понятно, почему так сложно обзаводиться привычками к физическим упражнениям или, например, менять пищевые пристрастия. День за днем сидя на диване, вместо того чтобы бегать, или перекусывая пончиками на ходу, мы создаем привычку, которая навсегда останется в нашей голове. Но, кстати, благодаря тому же правилу можно убрать эти вредные привычки на второй план, если вы сумеете овладеть петлей привычки и создадите новую нервную цепочку привычных действий, как сделала Лайза Эллен после поездки в Каир. Как показывают исследования, стоит лишь создать новую модель, как пробежка или отсутствие интереса к пончикам становятся такими же автоматическими, как и любая другая привычка.

Без петель привычек наш мозг отключится, переполненный повседневными мелочами. У людей, базальное ядро которых повреждено в результате несчастного случая или болезни, часто наступает умственный паралич. Им сложно выполнять основные действия, например, открыть дверь или выбрать, что съесть. Они теряют способность игнорировать неважные детали — так, одно из исследований обнаружило, что пациенты с поврежденным базальным ядром не могут распознавать выражения лица, в том числе страх и отвращение, потому что никогда не знают точно, на какой части лица

сосредоточить внимание. Без базального ядра мы теряем доступ к сотням привычек, на которые полагаемся в повседневной жизни. Пришлось ли вам задуматься сегодня утром, чтобы решить, на какой ноге сначала завязать шнурок — на левой или на правой? Сложно ли вам выбрать, чистить зубы до душа или после?

Ну конечно нет. Это привычные решения, не требующие усилий. Пока ваше базальное ядро цело и невредимо, а знаки все те же, действия не требуют размышлений. (Хотя во время отпуска вы можете одеваться иначе или чистить зубы в другое время и в другом месте, даже не замечая этого.)

Стоит заметить, однако, что зависимость мозга от автоматических действий может быть опасна. Часто привычки и благо, и проклятие.

Возьмем, к примеру, Юджина. Благодаря привычкам он вернулся к жизни после потери памяти. Затем они опять лишили его всего.

III

Чем больше времени Лэрри Сквайр, специалист по изучению памяти, проводил с Юджином, тем сильнее убеждался, что его пациент каким-то образом осваивает новое поведение. Снимки мозга Юджина доказывали, что вирусный энцефалит не повредил его базальное ядро. Ученый размышлял: «Возможно ли, что даже с серьезно поврежденным мозгом Юджин способен пользоваться петлей „знак—привычное действие—награда“»? Может ли этот древний нервный процесс объяснить, каким образом Юджин гулял по кварталу и нашел на кухне банку с орехами?

Чтобы проверить, образуются ли у Юджина новые привычки, Сквайр разработал эксперимент. Он взял шестнадцать предметов — кусочки пластмассы и яркие элементы игрушек — и приклеил их на картонные прямоугольники. Затем разделил их на восемь пар: выбор А и выбор Б. В каждой паре одна картонка обязательно имела внизу наклейку с надписью «верно».

Юджин сел за стол, ему дали пару предметов и попросили выбрать один. Затем его попросили перевернуть выбранную карточку, чтобы посмотреть, есть ли на обратной стороне наклейка с надписью «верно». Это стандартный способ оценки памяти. Поскольку предметов всего шестнадцать и они всегда поделены на одни и те же пары, большинство людей после нескольких раз способны запомнить

«верные» карточки. Обезьяны могут запомнить все «верные» предметы через восемь—десять дней.

Юджин не смог запомнить ни один из «верных» предметов независимо от числа попыток. На протяжении месяцев он повторял этот эксперимент дважды в неделю и каждый день рассматривал сорок пар карточек.

«Ты знаешь, зачем ты пришел сюда сегодня?» — спросил его исследователь в начале одного из сеансов через несколько недель после начала эксперимента.

«Понятия не имею», — ответил Юджин.

«Я покажу тебе несколько предметов. Знаешь зачем?»

«Наверное, чтобы я их описал или рассказал, для чего они нужны?»

Юджин совершенно не помнил предыдущие сеансы.

Тем не менее по прошествии нескольких недель он стал лучше справляться с заданием. Через двадцать восемь дней тренировок Юджин выбирал «верный» предмет в 85 процентах случаев. Через 36 дней процент успешных ответов достиг 95. После одного из сеансов Юджин посмотрел на исследователя, довольного его успехами.

«Как это у меня получается?» — спросил он.

«Расскажи, что происходит у тебя в голове, — попросила исследователь. — Ты говоришь себе: „Я помню, что уже видел это“?»

«Нет, — ответил Юджин. — Но я откуда-то знаю, откуда-то отсюда, — и он указал на голову, — и рука сама тянется за карточкой».

Сквайр тем не менее отлично все понимал. Юджину показывали знак: пару предметов, всегда в одном и том же сочетании. Были привычные действия: он выбирал один предмет и переворачивал, чтобы посмотреть, есть ли на обратной стороне наклейка, даже если понятия не имел, зачем его заставляют это делать. Затем следовала награда: удовлетворение, если на наклейке было написано «верно». В конце концов сформировалась петля привычки.



Чтобы убедиться, что эта модель — действительно привычка, Сквайр провел еще один эксперимент: взял все шестнадцать предметов и положил их перед Юджином одновременно. А затем попросил пациента сложить в одну стопку все «верные» предметы.

Юджин понятия не имел, с чего начинать. «Боже правый, как же это запомнить?» — воскликнул он. Потянулся за одним предметом и начал его переворачивать. Экспериментатор остановил его. «Нет, — сказал он. — Задание — сложить предметы в стопки. Зачем же ты их переворачиваешь?»

«Думаю, это просто привычка», — ответил Юджин.

Он не смог выполнить задание. Предметы, представленные вне контекста петли привычки, ничего для него не значили.

Это было именно то доказательство, которое искал Сквайр. Эксперименты показали, что Юджин был способен формировать новые привычки, даже если они были связаны с задачами или предметами, которые он не мог запомнить дольше чем на несколько секунд. Это объясняло его прогулки по утрам. Знаки — определенные деревья по углам или расположение почтовых ящиков — были постоянными каждый раз, когда Юджин выходил на улицу, поэтому, хоть он и не мог узнать свой дом, привычки всегда приводили его назад к входной двери собственного дома. Это объясняло и то, почему Юджин завтракал по три или четыре раза в день, даже если не был голоден. Пока человек получает правильные знаки — например, радио

или утренний свет в окне, — он автоматически следует схеме, которую диктует базальное ядро.

Более того, в жизни Юджина существовали десятки привычек, оставшихся незамеченными, пока их не начали специально искать. Например, дочь Юджина часто заскакивала к нему, чтобы поздороваться. Она недолго болтала с отцом в гостиной, потом заходила на кухню к матери, а после уходила, махая рукой по дороге к двери. Юджин, к моменту ухода дочери забывший о разговоре с ней, разозлился — почему это она уходит, не поговорив с ним? — а после забыл, из-за чего расстроился. Однако эмоциональная привычка уже зародилась, и его гнев не пропал, а лишь усиливался, до тех пор пока не спалил Юджина.

«Иногда Юджин стучал по столу или ругался. Спросишь о причине, он отвечает: „Не знаю, но я страшно зол!“» — рассказывала мне Беверли. Бывало, он бил стулья или ломал все, что было в комнате. А потом через несколько минут начинал улыбаться и беседовать о погоде. «Казалось, будто, начав злиться, он должен был закончить», — говорила она.

Новый эксперимент Сквайра показал и еще кое-что: привычки — удивительно тонкая материя. Изменись знаки Юджина хоть немного, его привычки развалились бы. Например, мы несколько раз гуляли по кварталу, и каждый раз было что-то новое — в городе ремонтировали дороги или ураганом сломало ветви вдоль тротуара. Каждый раз Юджин терялся, как бы близко от его дома мы ни были, до тех пор пока добрый сосед не показывал ему дорогу домой. Если бы дочь остановилась на десять секунд поболтать с ним, прежде чем уйти, его привычка злиться никогда бы не зародилась.

Эксперименты Сквайра с Юджином произвели настоящую революцию в научном обществе. Они помогли понять механизмы функционирования мозга, раз и навсегда доказав, что можно научиться совершать бессознательный выбор и делать его раз за разом, ничего не помня об опыте или принятии решения. Юджин показал, что привычки, память и рассудок — опора нашего поведения. Возможно, мы не помним опыт, на основе которого зародились наши привычки. Однако, укоренившись в нашем мозгу, они сразу начинают влиять на наши действия, а мы зачастую даже этого не осознаем.

• • •

С тех пор как Сквайр опубликовал первые результаты исследований привычек Юджина, наука о формировании привычек превратилась в одну из крупнейших сфер исследований. Ученые из университетов Дьюка, Гарварда, Принстона, Калифорнийского, Йельского, Южнокалифорнийского университетов, университета Пенсильвании, ученые из Великобритании, Германии и Голландии, а также корпоративные ученые, работавшие на Procter & Gamble, Microsoft, Google и сотни других компаний, сосредоточили внимание на изучении неврологической и психологической составляющих привычек, их сильных и слабых сторон, причин их возникновения и способов изменения.

Ученые выяснили, что знаком может служить практически что угодно, от визуальной подсказки, например конфеты или телевизионной рекламы, до определенного места, времени суток, чувства, последовательности мыслей или компании определенных людей. Привычные действия могут быть как очень сложными, так и на удивление простыми (некоторые привычки, например те, что связаны с эмоциями, измеряются в миллисекундах). Награда тоже может быть разной: от еды или наркотиков, вызывающих физические ощущения, до эмоций, например, чувство гордости, сопутствующее похвале или самодовольству.

Практически в каждом эксперименте исследователи встречали отголоски открытий, сделанных Сквайром во время экспериментов с Юджином: привычки — сильная и одновременно хрупкая материя. Они могут возникать из нашего сознания, и их можно формировать намеренно. Часто они возникают без нашего разрешения, но могут меняться, обмениваясь элементами друг с другом. Привычки определяют нашу жизнь гораздо в большей степени, чем мы полагаем, — они настолько сильны, что могут заставить наш мозг следовать им вопреки всему, даже здравому смыслу.

Так, в ряде экспериментов исследователи, объединившись с Национальным институтом алкогольной зависимости и алкоголизма, обучали мышей нажимать на рычаги в ответ на определенные знаки до тех пор, пока это действие не превратилось в привычку. Каждый раз мышам в качестве поощрения давали пищу. Затем ученые добавляли немного вредных веществ в пищу, чтобы животные испытали сильное недомогание, или пускали электричество по полу, чтобы мыши,

которые шли к своей награде, получили электрический удар. Мыши знали, что еда и клетка представляли опасность, — они не подходили, когда им предлагали миску с отравленными гранулами или когда они видели панели пола с подведенным к ним электричеством. Однако увидев старые привычные знаки, мыши бездумно нажимали на рычаг и ели пищу либо шли по полу, несмотря на тошноту или электрические разряды. Привычка настолько глубоко засела в их мозге, что они не могли остановиться.

В мире людей подобных примеров достаточно. Например, фастфуд. В этом есть смысл — скажем, когда дети очень голодны, а вы едете домой после долгого рабочего дня, можно ненадолго остановиться у McDonald's или Burger King. Еда там недорогая, вкус отличный. В конце концов, одна порция готового мяса, соленой картошки фри и сладкой газировки наносит сравнительно небольшой вред здоровью! Вы же не все время так питаетесь.

Однако привычки зарождаются сами, не спросив у нас разрешения. Как показывают исследования, семьи обычно не собираются регулярно питаться в фастфуде. Ежемесячное потребление подобной пищи постепенно превращается в еженедельное, затем дважды в неделю — ибо знаки и награды порождают привычку. В результате дети поедают слишком много гамбургеров и картошки фри. Когда ученые из университета Северного Техаса и Йельского университета попытались понять, почему семьи постепенно увеличивают потребление еды быстрого приготовления, то обнаружили ряд знаков и наград, о влиянии которых на свое поведение большинство покупателей даже не подозревали. Ученые нашли петлю привычки.

Допустим, все McDonald's выглядят одинаково — компания специально пытается стандартизировать архитектуру своих заведений и набор фраз, которые произносят сотрудники в беседе с клиентами, чтобы все это стало постоянным знаком, пусковым механизмом привычного потребления пищи. В некоторых сетях пища разрабатывается специально таким образом, чтобы приносить немедленную награду, — например, картофель фри специально готовится, чтобы распадаться на кусочки в момент соприкосновения с языком и таким образом мгновенно сообщать вкус соли и жира. В результате возбуждаются центры удовольствия, а ваш мозг запоминает шаблон. Все это ради того, чтобы укрепить петлю привычки.

Однако даже такие привычки — тонкая материя. Когда закрывается ресторан быстрого питания, семьи, которые раньше там ели, часто начинают ужинать дома, вместо того чтобы искать альтернативные варианты. Сломать шаблон могут даже незначительные изменения. Зачастую мы не осознаем развитие этих петель привычки и потому не обращаем внимания на способность их контролировать. Тем не менее, научившись замечать знаки и награды, можно изменить ход привычных действий.

IV

К 2000 году, через семь лет после начала болезни Юджина, его жизнь достигла некоего равновесия. Каждое утро он ходил гулять, ел что хотел, пять, иногда шесть раз в день. Его жена знала, что, пока телевизор настроен на исторический канал, Юджин будет сидеть в плюшевом кресле и смотреть что угодно — хоть повторы телепередач, хоть новые выпуски. Разницы он не понимал.

Однако с возрастом привычки Юджина стали отрицательно влиять на его жизнь. Он вел малоподвижный образ жизни, порой сидел перед телевизором по четыре часа кряду, ибо передачи ему никогда не надоедали. Терапевты беспокоились о его сердце. Врачи посоветовали Беверли держать Юджина на строжайшей диете и давать только здоровую пищу. Она попыталась, но не смогла повлиять на частоту приемов пищи мужа или выбор продуктов, которые он ел. Юджин никогда не помнил ее советов. Даже если холодильник буквально ломился от овощей и фруктов, Юджин копался до тех пор, пока не находил яйца с беконом — свою привычную пищу. Он старел, кости становились более хрупкими, врачи посоветовали ему быть осторожнее на прогулках. Однако Юджин представлял себя на пятнадцать лет моложе и всегда забывал, что нужно ходить аккуратно.

«Память всю жизнь поражала меня, — сказал мне как-то Сквайр. — Встретив Ю.П., я увидел, насколько может быть богатой жизнь, даже если ничего не помнишь. Мозг обладает уникальной способностью находить радость, даже если потом о ней не помнишь. И все же сложно справиться с тем, что в конечном счете работает против него».

Беверли пыталась понять привычки Юджина, чтобы помочь ему избежать возрастных проблем. Она выяснила, что, вставив новые знаки, она может разрушить некоторые самые вредные его шаблоны. Если не класть бекон в холодильник, то Юджин не съест несколько вредных для здоровья завтраков. Она ставила салат рядом со стулом мужа, и он иногда ел его. Постепенно это вошло в привычку, и Юджин перестал шарить по кухне в поисках вкусенького. Со временем его питание улучшилось.

Несмотря на все эти усилия, здоровье Юджина по-прежнему ухудшалось. Как-то весной он смотрел телевизор и вдруг закричал. Беверли вбежала в гостиную, увидела, что он схватился за грудь, и вызвала скорую. В больнице поставили диагноз — легкий сердечный

приступ. К тому моменту боль уже прошла, и Юджин пытался слезть с каталки. Ночью он все время срывал датчики, закрепленные на груди, потому что они мешали ему поворачиваться и спать. Каждый раз начинала орать сирена, прибегали медсестры. Они пытались успокоить его и заставить лежать спокойно и не сбивать датчики, помещали их обратно и предупреждали, что привяжут его, если он не уговорится. Ничего не помогало. Юджин забывал об опасности, как только она пропадала.

Тогда дочь Юджина посоветовала нянечкам хвалить его за готовность сидеть спокойно и повторять эту похвалу каждый раз, когда они видели его. «Понимаете, мы хотели затронуть его гордость, — рассказала мне Кэрол Рэйс, дочь Юджина. — Мы говорили: „О, папа, ты очень помогаешь науке, раз не снимаешь эти штуковины“». Нянечки души в нем не чаяли, и ему это нравилось. Через пару дней он выполнял все, о чем бы они ни попросили. Еще через неделю Юджин вернулся домой.

Затем осенью 2008 года Юджин шел по гостиной, споткнулся о край камина, упал и сломал бедро. Сквайр и его коллеги боялись, что в больнице у Юджина начнутся приступы паники, он не будет знать, где находится. Поэтому около кровати Юджина оставили записку, в которой объяснили, что с ним случилось, а на стенах развесили фотографии его детей. Жена и дети каждый день навещали больного.

Однако Юджин совершенно не беспокоился. Он ни разу не спросил, почему оказался в больнице. «Казалось, неизвестность полностью устраивает его, — говорил Сквайр. — Он потерял память пятнадцать лет назад. Будто какая-то часть его мозга знала, что некоторые вещи он никогда не поймет, и это совершенно нормально».

Беверли приходила в больницу каждый день. «Я много с ним гуляла, — рассказывала она. — Говорила ему, что люблю его, рассказывала о наших детях и как хорошо мы жили. Показывала фотографии и говорила, как они его любят. Мы были женаты пятьдесят семь лет, и сорок два из них наш брак был обычной, настоящей жизнью. Иногда было очень тяжело, потому что мне ужасно хотелось вернуть того, прежнего Юджина. Но по крайней мере, я знала, что он счастлив».

Спустя несколько недель к больному пришла дочь. «Что будем делать?» — спросил Юджин, увидев ее. Она вывезла его в инвалидном

кресле на газон рядом с больницей. «Прекрасный сегодня день, — заметил Юджин. — Погода просто замечательная, правда?» Она рассказала ему о своих детях, они поиграли с собакой. Ей казалось, что он скоро может вернуться домой. Садилось солнце, и она стала собираться, чтобы отвезти его обратно в палату.

Юджин посмотрел на нее.

«Я рад, что у меня такая чудесная дочь», — сказал он. Эти слова застигли ее врасплох. Она не помнила, чтобы в последнее время он был так нежен.

«Я счастлива, что ты мой отец», — ответила она.

«Черт, какой прекрасный день, — сказал он. — Как тебе погода?»

В час ночи Беверли позвонили. Врач сказал, что у Юджина случился сильный сердечный приступ. Врачи сделали все возможное, но ничего не помогло — он умер. После смерти он стал знаменитостью в ученой среде: изображения его мозга изучались в сотнях лабораторий и медицинских университетов.

«Я знаю, что он бы страшно гордился, если бы узнал, как много сделал для науки, — сказала мне Беверли. — Однажды, вскоре после свадьбы, он сказал мне, что хотел бы сделать что-то важное в жизни, что-то оставить после себя. И сделал. Просто никогда об этом не помнил».

Жаждающий мозг. Как создавать новые привычки

I

Как-то 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 пенистая субстанция под названием «Пепсодент». В том деле были замешаны какие-то ненадежные инвесторы — один из них имел кучу неудачных сделок с землей, о другом ходили слухи, будто он связан с какой-то шайкой, но это дельце, как обещал друг, должно принести серьезный куш. В итоге Хопкинс согласился помочь с разработкой национальной рекламной кампании.

На тот момент Хопкинс находился на вершине рекламной отрасли, которая еще несколько десятилетий назад даже не существовала. Именно Хопкинс убедил американцев покупать пиво «Шлитц», потому что разрекламировал, будто компания моет бутылки в «свежем паре», и забыл упомянуть о том, что все прочие компании пользуются тем же самым методом. Он подбил миллионы женщин покупать мыло «Палмолив», заявив, несмотря на протесты разъяренных историков, что таким же мылась Клеопатра. Он сделал популярной дутую пшеницу, заявив, что пшеницей «стреляют из ружей» до тех пор, пока зерна не раздуются и не «станут в восемь раз больше». Он превратил десятки прежде неизвестных продуктов — овсяные хлопья «Квакер», шины «Гудьер», пылесос для ковров «Биссель», свинину с фасолью «Ван Сэмп» — в привычные в быту названия. Со временем он так разбогател, что в своей автобиографии «Моя жизнь в рекламе» посвятил не один длинный абзац проблеме, как потратить столько денег.

Клода Хопкинса больше знали благодаря своду правил, которые он придумал, объясняя, как создавать новые привычки среди потребителей. Эти правила произвели революцию в промышленности и в конце концов стали общепринятыми среди маркетологов,

реформаторов образования, специалистов по охране здоровья, политиков и генеральных директоров. Даже сегодня правила Хопкинса влияют на все, начиная от того, как мы покупаем чистящие средства, и заканчивая методами, с помощью которых правительства борются с проблемами общества. Эти правила лежат в основе создания любых новых привычных действий.

Тем не менее, когда приятель предложил Хопкинсу заняться «Пепсодентом», рекламщик не выразил особого интереса. Не секрет, что в то время состояние зубов у американцев было ужасным. Здоровье нации в целом улучшилось, люди начали покупать больше сладкой и уже готовой к употреблению пищи. Когда правительство стало набирать мужчин в армию для участия в Первой мировой войне, у большинства оказались гнилые зубы, и чиновники заявили, что плохая гигиена полости рта угрожает национальной безопасности.

Тем не менее, насколько Хопкинс знал, торговля зубной пастой была сродни финансовому самоубийству. Из целой армии коммивояжеров, предлагавших на дому сомнительные порошки и эликсиры, разорились почти все.

Проблема заключалась в том, что зубную пасту вряд ли бы кто-нибудь купил — несмотря на поголовно плохие зубы, американцы их просто не чистили.

Хопкинс недолго раздумывал над предложением друга и в итоге отклонил его. Он решил продолжить заниматься мылом и злаковыми хлопьями и позже в своей автобиографии написал: «Я не знал, как научить непосвященных техническим подробностям использования зубной пасты». Однако приятель настаивал. Он возвращался раз за разом и взывал к немалому самолюбию Хопкинса до тех пор, пока рекламщик наконец не сдался.

«В конце концов я согласился заняться кампанией, если получу возможность в течение полугода контролировать блок акций», — писал Хопкинс. Друг согласился.

Это решение стало самым мудрым финансовым ходом за всю жизнь Хопкинса.

За пять лет этого сотрудничества Хопкинс превратил «Пепсодент» в один из самых известных товаров на планете. К тому же в процессе помог выработать привычку чистить зубы, которая с гигантской скоростью захватила всю Америку. Вскоре все — от Ширли Темпл до

Кларка Гейбла — хвастались своей «пепсодентовой улыбкой». К 1930 году «Пепсодент» продавался в Китае, Южной Африке, Бразилии, Германии и практически повсюду, где Хопкинс сумел купить рекламные площади. Опрос общественного мнения через десять лет после первой рекламной кампании «Пепсодента» показал, что чистка зубов стала привычной для более чем половины американского населения. Благодаря стараниям Хопкинса чистить зубы стали ежедневно.

Позднее Хопкинс хвастался, что секрет его успеха заключался в том, что он нашел некие знак и награду, которые подпитывали определенную привычку. Механизм этот настолько силен, что даже сегодня основные его принципы используют разработчики видеоигр, производители продуктов питания, больницы и миллионы продавцов по всему миру. Юджин Поули поведал нам о петле привычки, а Клод Хопкинс показал, как культивировать и возвращать новые привычки.

Так как же это удалось Хопкинсу?

Он создал страстное желание. Которое, как оказалось, приводит в действие знаки и награды. Именно это страстное желание придает силу петле привычки.

• • •

На протяжении всей карьеры одной из характерных тактик Клода Хопкинса был поиск простых пусковых механизмов, которые позволяли убедить потребителей ежедневно пользоваться его товарами. К примеру, он продавал овсяные хлопья «Квакер» в качестве хлопьев для завтрака, которые обеспечат вас энергией на целые сутки — но только если съесть по целой миске каждое утро. Он восхвалял тонизирующие напитки, способные вылечить желудок, боль в суставах, плохую кожу и «проблемы по женской части» — но только если пить их при первом появлении симптомов. Вскоре люди жадно поглощали овсянку в обеденный перерыв и опустошали маленькие коричневые бутылочки, как только чувствовали хотя бы малейшую усталость (что случалось, если, конечно, день сложился удачно, хотя бы раз в сутки).

Чтобы продать «Пепсодент», Хопкинсу нужно было найти побудительный мотив, обоснование для ежедневного использования зубной пасты. Он обложился кучей книг по стоматологии. «Пустое

чтение, — писал потом он. — Однако в середине одной из книг я наткнулся на упоминание о слизистых образованиях на зубах, который впоследствии назвал „налетом“. Эта информация натолкнула меня на интересную мысль. Я решил рекламировать зубную пасту как создателя красоты, как способ борьбы с этим мутным налетом».

Сосредоточившись на зубном налете, Хопкинс закрыл глаза на тот факт, что налет всегда покрывал человеческие зубы и до сих пор никому не мешал. Этот налет — естественная мембрана, которая образуется на зубах независимо от потребляемой пищи и регулярности чистки зубов. Люди никогда особо не обращали на него внимания, так с чего бы им теперь озаботиться этим: можно избавиться от налета, съев яблоко, потерев зубы пальцем, почистив их или энергично прополоскав рот жидкостью. Зубная паста не поможет избавиться от налета. Один из стоматологов-исследователей того времени даже заявил, что все зубные пасты — и особенно «Пепсодент» — совершенно бесполезны.

Однако все это не помешало Хопкинсу продолжить эксплуатировать свое открытие. Вот знак, решил он, который запустит привычку. И вскоре улицы городов пестрели рекламными щитами с изображением «Пепсодента».

«Пробежитесь языком по зубам, — гласил один из них. — Вы почувствуете налет — именно из-за него ваши зубы выглядят тусклыми и начинают разрушаться».

«Посмотрите, как много вокруг людей с красивыми зубами, — гласила другая, с улыбающимися красотками. — Миллионы людей чистят зубы новым методом. Зачем женщине грязный налет зубов? „Пепсодент“ снимет его!»

Гениальность этих воззваний состояла в том, что они опирались на универсальный и очень приметный знак — зубной налет. Если людей просили провести языком по зубам, они зачастую выполняли просьбу. После чего, вполне вероятно, чувствовали налет. Хопкинс нашел знак — простой, для всех возрастов и настолько легкий в исполнении, что под действием этой рекламы люди почти автоматически выполняли написанное.

Кроме того, по словам Хопкинса, люди получали очень соблазнительную награду. В конце концов, кто же не хочет быть красивым? Кто не хочет обладать великолепной улыбкой? Особенно

если для этого только и нужно, что быстро почистить зубы «Пепсодентом»?



КОНЦЕПЦИЯ ХОПКИНСА ДЛЯ ПЕТЛИ

ПРИВЫЧКИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ «ПЕПСОДЕНТА»

Первая неделя после запуска рекламной кампании прошла спокойно. На третьей неделе резко взлетел спрос. Заказов на «Пепсодент» стало так много, что компания-производитель не справлялась. Через три года продукт вышел на международный рынок, и Хопкинс занялся составлением рекламных щитов на испанском, немецком и китайском. Еще через десять лет «Пепсодент» вошел в список самых продаваемых товаров в мире и в течение более чем тридцати лет оставался самой продаваемой зубной пастой в Америке⁵.

До появления «Пепсодента» тюбик зубной пасты был в аптечке лишь 7 процентов американцев. Спустя десятилетие после рекламной кампании Хопкинса, охватившей всю страну, их число выросло до 65 процентов. К концу Второй мировой войны военные уже меньше переживали о состоянии зубов новобранцев, ибо многие солдаты чистили зубы каждый день.

«Я заработал на „Пепсоденте“ миллион долларов», — писал Хопкинс через несколько лет после появления товара на полках магазинов. По его словам, успех заключался в «изучении правильной человеческой психологии». В основе которой два правила:

Первое — найти простой и очевидный знак.

Второе — четко определить награду.

Если правильно подобрать эти элементы, то, как обещал Хопкинс, они сработают как волшебная палочка. Посмотрите на «Пепсодент»: у него есть знак — зубной налет и награда — красивые зубы, которая убедила миллионы людей начать ежедневно чистить зубы. Даже сегодня правила Хопкинса — один из главных элементов учебников по маркетингу и основа миллионов рекламных кампаний.

Те же самые принципы использовались для создания тысяч других привычек. Зачастую люди даже не осознавали, насколько близко они следуют формуле Хопкинса. К примеру, исследования людей, которые успешно превратили новые действия в привычку, показывают, что им удобнее придерживаться разработанного плана, если выбран конкретный знак (например, бегать сразу после возвращения с работы домой) и четкая награда (скажем, бутылка пива или вечер, который можно провести перед телевизором без чувства вины). Изучение диет показывает, что создание новых пищевых привычек требует заранее определенного знака — например, заранее спланированного меню — и простых наград для соблюдающих диету, если намерения их тверды и непоколебимы.

«В наше время реклама в руках некоторых людей становится наукой, — писал Хопкинс. — Когда-то рискованная, сегодня реклама при должном руководстве превратилась в одно из самых безопасных деловых предприятий».

Конечно, это чистой воды хвастовство. Потому что, как выяснилось, двух правил Хопкинса недостаточно. Существует третье правило, необходимое для создания привычки, — и оно настолько неуловимое, что даже Хопкинс опирался на него бессознательно, даже не подозревая о его существовании. Оно объясняет все — начиная с того, почему так трудно не обращать внимания на коробку с пончиками, и заканчивая механизмом, с помощью которого утренняя пробежка может стать приятной и привычной процедурой.

II

Ученые и маркетинговые руководители компании Procter & Gamble (P&G) сидели за выдавшим виды столом в маленькой переговорной комнате без окон и читали запись интервью с владелицей девяти кошек. Наконец один из них озвучил мысль, которая сидела в голове каждого из собравшихся:

«Если нас уволят, то что будет? Придут охранники и выведут нас или нас как-то предупредят заранее?»

Дрейк Стимсон — руководитель группы, восходящая звезда внутри компании — уставился на говорящего.

«Не знаю, — ответил он. От его прически не осталось и следа, глаза были уставшими. — Никогда не думал, что дела могут пойти так плохо. Мне говорили, что руководство этим проектом — продвижение по службе».

На дворе стоял 1996 год, и компания за столом выясняла, насколько ненаучным может стать процесс продажи чего-либо, несмотря на утверждения Клода Хопкинса. Все они работали на одну из крупнейших в мире фирм — производителей товаров народного потребления — именно она выпускала картофельные чипсы «Pringles», «Oil of Olay», бумажные полотенца «Bounty», косметику «CoverGirl», «Дон», «Дауни» и «Дюрасел» и десятки других брендов. Для своих рекламных кампаний P&G собирала данных больше, чем практически любой продавец в мире, а сами акции основывались на сложных статистических методах. Компания отлично умела продавать продукцию. На одном только рынке средств для стирки белья продукция P&G использовалась в каждой второй стирке в Америке. Доходы компании достигали 35 миллиардов долларов в год.

И тем не менее команда Стимсона, которой доверили разработку рекламной кампании одного из многообещающих продуктов P&G, была на грани провала. Компания потратила миллионы долларов на создание спрея, который удалял неприятные запахи практически с любой ткани. А теперь исследователи, собравшиеся в этой крохотной комнатухе без окон, понятия не имели, как заставить людей покупать новое средство.

Спрей был создан года три назад, когда один из химиков P&G работал в лаборатории над веществом под названием гидроксипропил-бета-циклодекстрин, или ГПБЦД. Химик был курильщиком, и его одежда всегда пахла, как старая пепельница. Однажды он вернулся домой после работы с ГПБЦД, и жена прямо у порога спросила его:

«Ты что, бросил курить?»

«Да нет», — ответил он подозрительно. Уже не первый год жена требовала, чтобы он отказался от сигарет. Ему показалось, что это какой-то ловкий психологический ход.

«От тебя не пахнет куревом, вот и все», — объяснила она.

На следующий день он вернулся в лабораторию и начал экспериментировать с ГПБЦД и различными запахами. Вскоре в лаборатории уже стояли сотни пузырьков с тканями, которые пахли мокрой собакой, сигарами, грязными носками, китайской едой, несвежими рубашками и грязными полотенцами. Когда он добавлял ГПБЦД в воду и разбрызгивал на образцы получившийся состав, молекулы вещества поглощали запахи. Рассеивался туман от спрея, и запах исчезал.

Химик рассказал о своей находке руководству R&G, чем привел их в настоящий восторг. Долгие годы исследования рынка показывали, что потребители ищут средство, которое бы помогло избавиться от неприятных запахов — не спрятать их, а полностью уничтожить. Исследователи провели опрос среди покупателей, и оказалось, что многие из них оставляют на улице свои рубашки или штаны после похода в бар или на вечеринку. «Когда я вернулась домой, моя блузка пахла сигаретами. Не буду же я каждый раз платить за химчистку, выходя из бара», — сказала одна из женщин.

Почувствовав возможность заработать, R&G запустила сверхсекретный проект по превращению ГПБЦД в жизнеспособный продукт. Миллионы долларов потребовались для усовершенствования формулы, и в конечном итоге появилась жидкость без цвета и запаха, которая удаляла практически любой неприятный запах. Средство было настолько научно обосновано, что НАСА использовало его для очистки внутренних помещений космических кораблей, вернувшихся из космоса. Самым замечательным свойством жидкости была дешевизна ее производства, а также тот факт, что она не оставляла пятен и могла превратить любой вонючий диван, старый пиджак или заляпанный салон машины в предмет без особого запаха. Проект был очень рискованным, но R&G была уже настроена зарабатывать миллиарды — главное, выступить с правильной маркетинговой кампанией.

Средство решили назвать «Фебриз»⁶, а Стимсона — вундеркинда тридцати одного года с математическим и психологическим образованием — попросили возглавить маркетинговую команду. Стимсон был высоким, красивым мужчиной с мужественным подбородком, мягким голосом и пристрастием к высококачественной пище («Пусть мои дети лучше курят, чем питаются в McDonald's», —

сказал он как-то коллеге). Прежде чем прийти в R&G, он пять лет работал на Уолл-стрит, где занимался математическими моделями выбора акций. После переезда в Цинциннати, где находилась штаб-квартира R&G, его назначили помощником в реализации важных продуктовых линеек, в том числе смягчителя ткани «Баунс» и средства для сушки белья «Дауни». Однако с «Фебриз» было все иначе. Это была возможность запустить совершенно новую категорию товаров — добавить в потребительскую корзину что-то новенькое, чего в ней никогда прежде не было. Стимсону всего-то и нужно было, что разобраться, каким образом превратить покупку «Фебриз» в привычку, и тогда продукцию просто сметут с полок магазинов. Что может быть проще?

Стимсон с коллегами решили представить «Фебриз» на нескольких тестовых рыночных площадках — в Финиксе, Солт-Лейк-сити и Бойсе. Они прилетели раздать образцы, а потом спросили у людей разрешения навестить их дома. За два месяца они посетили сотни домов. Первый прорыв случился, когда они пришли к егерю парка в Финиксе. Егерем оказалась одинокая девушка чуть моложе тридцати. Ее работа заключалась в том, чтобы ловить бродивших по пустыне животных. Так, к ней в капканы попадали койоты, еноты, иногда пумы. И скунсы. Огромное количество скунсов. Которые, будучи пойманными, частенько успевали пустить в нее зловонную струю.

«Я одинока, и хотела бы найти человека, чтобы завести детей, — сказала девушка Стимсону и его коллегам, сидевшим у нее в гостиной. — Я часто хожу на свидания. То есть мне кажется, что я симпатичная, понимаете? Я умная и, по-моему, отличная пара».

По ее словам, ее жизнь рушилась оттого, что все вокруг нее пахло скунсом. Ее дом, грузовик, одежда, обувь, руки, занавески. Даже ее кровать. Она опробовала все возможные средства. Покупала специальное мыло и шампуни, зажигала свечи и пользовалась дорогими приборами для мойки ковров. Ничего не помогало.

«Когда у меня свидание, я вдруг чую легкий запах скунса и начинаю переживать по этому поводу, — жаловалась девушка. — Начинаю думать, чувствует ли его собеседник. А если я приведу его домой, а он захочет уйти? В прошлом году у меня было четыре свидания с одним очень приятным парнем, он мне очень понравился, и я все ждала случая пригласить его домой. В конце концов он пришел, и

я уже думала, что все замечательно. Потом на следующий день он сказал, что хочет „сделать перерыв“. Он был очень вежлив, но я не перестаю думать: а вдруг все дело в запахе?»

«Что ж, я очень рад, что у вас появилась возможность попробовать „Фебриз“, — заявил Стимсон. — Вам понравилось?»

Она посмотрела на него, заливаясь слезами:

«Спасибо вам большое! Этот аэрозоль изменил мою жизнь».

Получив образцы «Фебриз», она пришла домой и обработала диван, занавески, прикроватный коврик, покрывало на кровати, свои джинсы, рабочую форму и салон автомобиля. Флакончик опустел, так что она взяла второй и обработала все оставшиеся предметы.

«Я пригласила к себе всех друзей, — сказала девушка. — Они больше не чувствовали запаха скунса. Он исчез».

Она уже рыдала, и один из коллег Стимсона похлопал ее по плечу. «Огромное вам спасибо! — всхлипнула девушка. — Я чувствую себя свободной. Спасибо. Это очень нужная продукция».

Стимсон втянул носом воздух в гостиной. Ничем не пахло. «Да мы обогатимся с этой штукой!» — подумал он.

• • •

Вместе со своей командой он вернулся в штаб-квартиру R&G и стал просматривать все готовые к запуску маркетинговые кампании. Члены команды решили, что ключ к продаже «Фебриз» лежит в чувстве облегчения, которое ощутила девушка-егерь. «Фебриз» нужно позиционировать как средство избавления от смущающих вас запахов. Все они знали правила Клода Хопкинса, вернее, их современный вариант, который предлагали все учебники в школах бизнеса. Они хотели сделать рекламу предельно простой: найти очевидный знак и четко определить награду.

Были созданы два варианта телевизионной рекламы. В первом ролике женщина говорила об отделении для курящих в одном из ресторанов. Когда бы она там ни ела, ее пиджак всегда пах дымом. Друг посоветовал ей пользоваться «Фебриз», чтобы избавиться от запаха. Знак: запах сигаретного дыма. Награда: отсутствие запаха от одежды. Во втором ролике женщина переживала, что ее собака Софи все время сидит на диване. «Софи всегда будет пахнуть собакой, — говорила она, — но не моя мебель — и все благодаря „Фебриз“». Знак:

запахи домашних питомцев, знакомые семидесяти миллионам американцев, у которых в доме есть животные. Награда: дом не пахнет, как собачья конура.

В 1996 году Стимсон с коллегами запустили эти ролики в эфир в тех же тестовых городах. Они раздавали образцы продукции, кидали рекламные проспекты в почтовые ящики и платили бакалейщикам, чтобы те ставили у кассы горы из флаконов «Фебриз». Затем члены команды вернулись домой, предвкушая, как потратят будущие бонусы.

Прошла неделя. Две. Месяц. Два. Начались небольшие продажи, которые быстро пошли на спад. Компания запаниковала и направила исследователей в магазины узнать, в чем дело.

Полки магазинов ломились от флаконов «Фебриз», к которым так никто и не притронулся. Тогда исследователи отправились к домохозяйкам, получившим бесплатные образцы.

«Ах да! — воскликнула одна из них. — Аэрозоль! Помню, как же. Сейчас гляну, где он. — Женщина встала на колени на кухне и начала копаться в шкафу под раковиной. — Поначалу я им пользовалась, но потом забыла. Думаю, он где-то здесь. — Она встала. — Может, в туалете? — Она зашла в туалет, отодвинула несколько щеток. — А, вот он, нашелся! Видите? Флакон почти полный. Хотите забрать его?»

«Фебриз» оказался бесполезной штукой.

Для Стимсона это стало настоящей катастрофой. Его соперники — руководители соседних отделов — почувствовали возможный провал. За его спиной шепотом рассказывали, что некоторые предлагают избавиться от «Фебриз», а самого Стимсона назначить в отдел средств ухода за волосами «Ники Кларк» — товара народного потребления, ну это почти что сослать в Сибирь.

Один из президентов подразделений P&G созвал экстренное совещание и заявил, что необходимо сократить убытки по «Фебриз» прежде, чем члены совета директоров начнут задавать вопросы. Тут встал начальник Стимсона и пылко возразил: «У нас по-прежнему есть возможность все изменить. Давайте хотя бы попросим ученых выяснить, что происходит». P&G недавно заполучила ученых из Стэнфорда, университета Карнеги Мелон и других научных заведений, считавшихся экспертами в области психологии потребителей. Президент подразделения согласился дать продукту последний шанс.

Итак, к команде Стимсона присоединилась новая группа исследователей для проведения новых опросов. Первый намек на причину неудачи «Фебриз» был получен во время посещения дома одной женщины в пригороде Финикса. Запах от ее девяти кошек чувствовался еще с улицы. Однако в доме было чисто и прибрано. По словам самой женщины, она была маниакальной поклонницей чистоты — каждый день пылесосила, не любила открывать окна, потому что ветер приносил пыль. Когда Стимсон с учеными вошли в гостиную, где жили кошки, в нос ударил настолько сильный кошачий запах, что один из ученых даже закрыл рукой рот.

«Как вы боретесь с запахом от кошек?» — спросил женщину ученый.

«Обычно с этим не возникает проблем», — ответила она.

«Как часто вы замечаете, что пахнет?»

«Ну, где-то раз в месяц», — призналась женщина.

Ученые переглянулись.

«А сейчас вы чувствуете запах?» — уточнил ученый.

«Нет».

Та же ситуация повторилась в дюжине других домов с сильным запахом, где побывали ученые. Люди не чувствовали большинство неприятных запахов вокруг себя. Если вы живете с девятью кошками, то перестаете ощущать их запах. Если курите, что сигаретный дым повреждает ваше обоняние настолько, что вы больше не чувствуете запах дыма. Удивительная вещь — запахи: даже самые сильные слабеют, если их нюхать постоянно. По мнению Стимсона, именно по этой причине никто не пользовался «Фебриз». «Знак» продукта — то есть тот пусковой механизм, который должен был запустить ежедневное использование, — был скрыт от людей, которым больше всего требовался. Люди слишком часто не замечали дурные запахи, и это мешало формированию регулярной привычки. В итоге «Фебриз» засовывали в дальний угол туалета. Люди, имевшие больше всех оснований пользоваться этим аэрозолем, никогда не чувствовали запахов, которые должны были напоминать им о необходимости привести гостиную в порядок.

Команда Стимсона вернулась в головной офис компании и собралась в глухой переговорной, чтобы перечитать запись беседы с хозяйкой девяти кошек. «Если нас уволят, то что будет?» Стимсон

бессильно уронил голову на руки: если он не смог продать «Фебриз» хозяйке девяти кошек, то кому сможет? Как сформировать новую привычку, если нет знака, стимулирующего использование, а потребители, которым больше всего нужен продукт, не способны оценить награду?

III

Лаборатория профессора Вольфрама Шульца, нейроученого из Кембриджского университета, — не самое приятное место. Коллеги называли его рабочий стол то черной дырой, в которой навсегда исчезали документы, то чашкой Петри, где долгие годы могли беспрепятственно вести свою собственную жизнь микробы. Когда Шульцу требовалось что-то очистить, что вообще-то случалось крайне редко, он не пользовался спреем или моющими средствами. Он смачивал бумажное полотенце и как следует тер. Он не замечал, что его одежда пахла дымом или кошачьей шерстью. Ему было все равно.

Однако именно опыты Шульца за последние двадцать лет произвели настоящую революцию в понимании механизма взаимодействия знаков, наград и привычек. Он объяснил, почему некоторые знаки и награды сильнее других, и привел научное обоснование, почему «Пепсодент» стал хитом продаж, как некоторые диетологи и сторонники физических упражнений сумели так быстро изменить свои привычки и, наконец, как продать «Фебриз».

В 1980-х Шульц входил в группу ученых, исследовавших мозг обезьян, которые учились выполнять определенные задания: например, нажимать на рычаги или открывать запоры. Задачей ученых было выяснить, какие части мозга ответственны за новые действия.

«Однажды я заметил, что мне это интересно, — рассказал мне Шульц. Он родился в Германии и говорил по-английски с акцентом, как у Арнольда Шварценеггера (как будто Терминатор стал членом Королевского общества). — Некоторые из обезьян любили яблочный сок, другим нравился виноградный. Мне стало интересно, что происходит в их маленьких головках. Почему разные награды по-разному влияют на мозг?»

Шульц начал серию экспериментов, целью которых было расшифровать механизм воздействия награды на нейрохимическом уровне. Технологии развивались, и в 1990-х он получил доступ к

устройствам, похожим на те, которыми пользовались ученые из Массачусетского технологического института. Шульца интересовали не крысы, а обезьяны вроде Джулио — кареглазой четырехкилограммовой макаки, в голову которой вживили крохотный электрод. С его помощью Шульц мог наблюдать за нейронной активностью мозга обезьяны.

Как-то раз Шульц посадил Джулио на стул в слабо освещенной комнате и включил монитор компьютера. Джулио должен был коснуться рычага, когда на экране появлялись цветные формы — маленькие желтые спирали, красные закорючки, синие полосы. Если при появлении формы Джулио касался рычага, ему в рот стекала капля черносмородинового сока, трубка с которым свисала с потолка.

Сок из черной смородины Джулио нравился.

Поначалу Джулио не сильно интересовался происходящим на экране. Большую часть времени он ерзал на стуле, пытаясь слезть с него. Однако после первой порции сока он внимательно уставился на монитор. Как только обезьяна поняла (после дюжины повторений), что формы на экране — знак для привычного действия (прикоснуться к рычагу), которое приводит к награде (черносмородиновому соку), то стала смотреть на экран не сводя глаз. Она не ерзала. Когда появлялась желтая закорючка, она тянулась к рычагу. Когда мигала синяя полоса, она хваталась за него. А получив порцию сока, довольно облизывала губы.

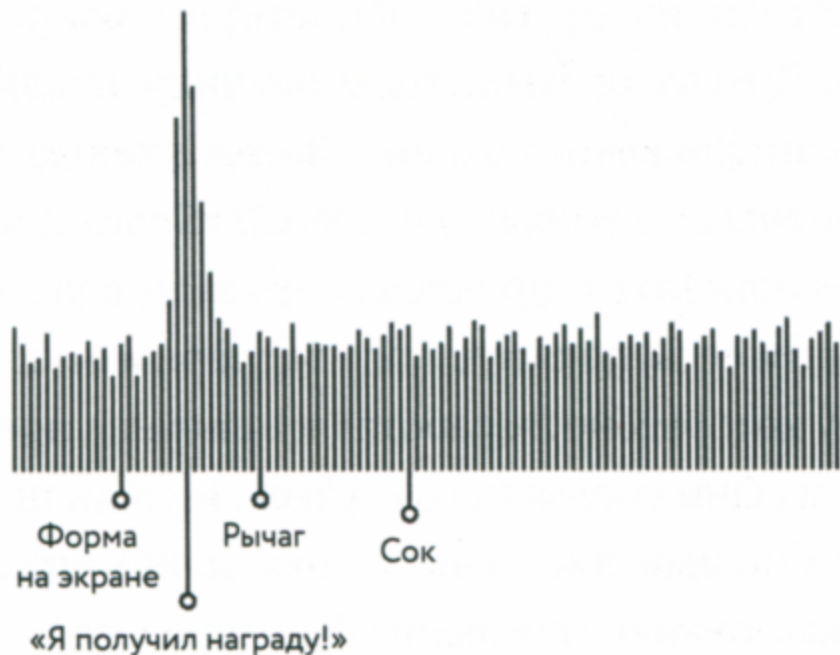


По мере изучения активности в мозге Джулио Шульц заметил определенную схему. Каждый раз при получении награды мозговая активность Джулио резко возрастала, что позволяло предположить, что он испытывает радость, счастье². Расшифровка этой неврологической активности показывает, что мозге обезьяны будто говорит: «Я получил награду!»

Шульц раз за разом проводил над Джулио тот же самый опыт и каждый раз записывал неврологическую реакцию. Каждый раз при получении сока схема «Я получил награду!» появлялась на компьютере, подключенном к датчику в мозге обезьяны. Постепенно поведение Джулио, с неврологической точки зрения, превратилось в привычку.



Однако больше всего Шульца интересовали изменения, произошедшие в процессе проведения экспериментов. По мере повторения одного и того же действия, то есть накопления практического опыта, привычка закреплялась, и мозг Джулио начал предвидеть появление черносмородинового сока. Датчики Шульца уже регистрировали модель «Я получил награду!» в тот момент, когда Джулио еще только видел формы на экране, то есть до получения сока.



ТЕПЕРЬ ДЖУЛИО РЕАГИРУЕТ
НА НАГРАДУ ПРЕЖДЕ, ЧЕМ ПОЛУЧИТ
ЕЕ В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ

Другими словами, формы на экране компьютера превратились в знак, пусковой механизм не только нажатия на рычаг, но и реакции удовольствия в мозге обезьяны. Завидев желтые спирали и красные закорючки, Джулио уже предвкушал удовольствие.

Тогда Шульц изменил эксперимент. Если прежде Джулио получал сок сразу после прикосновения к рычагу, то теперь сок иногда совсем не поступал, даже если обезьяна действовала по всем правилам. Или сок был, но чуть позже. Или он был разбавлен водой и потому в половину не такой сладкий, как раньше.

Когда сок не поступал, поступал позже или был разбавлен, Джулио злился и горестно шумел или впадал в уныние. В его мозге Шульц наблюдал зарождение новой модели: страстного желания. Если Джулио предвкушал сок, но не получал, в его мозге срабатывала неврологическая модель, связанная с желанием и разочарованием. Завидев знак, Джулио жаждал радости от вкусного сока. А если не получал желаемого, радость превращалась в страстное желание,

которое, будучи неудовлетворенным, вызывало у Джулио злобу или уныние.

Исследователи из других лабораторий обнаружили схожие модели. Других обезьян тоже научили предвкушать сок при появлении формы на экране. Затем ученые попытались отвлечь животных — открывали дверь лаборатории, чтобы те могли выйти поиграть с приятелями, клали в угол еду, чтобы обезьяны могли есть, покинув поле эксперимента.

Обезьян, у которых не выработалась сильная привычка, удавалось отвлечь. Они сползали со стульев, выходили из комнаты и никогда не оглядывались. Они не научились страстно желать сок. Однако как только у обезьяны формировалась привычка — как только ее мозг начинал предвкушать награду, — отвлекающие маневры не срабатывали. Животное по-прежнему сидело, смотрело на экран и раз за разом нажимало на рычаг, не обращая внимания на предложенную еду или возможность выйти. Предвкушение и страстное желание настолько захватывали обезьян, что они сидели будто приклеенные к экрану, как игроки у игровых автоматов, которые, даже лишившись всех выигрышей, продолжают совать жетоны в автомат.

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. Так, один исследователь из Корнеллского университета обратил внимание, как расположены в супермаркетах магазины «Корица», и таким образом выяснил, что страстное желание пищи и запахов оказывает огромное влияние на поведение. Большинство продавцов продуктов питания ставят свои киоски в продуктовых отделах, а «Корица», наоборот, старалась расположиться как можно дальше от прилавков с едой. Почему? Потому что ее руководители хотели, чтобы аромат ватрушек с корицей беспрепятственно распространялся по коридорам, забирался во все углы и чтобы покупатели подсознательно страстно захотели отведать ватрушек. К тому моменту, когда покупатель повернет за угол и увидит киоск «Корицы», страстное желание уже полностью завладеет его

мозгом, и он, не думая ни минуты, потянется за кошельком. С появлением страстного желания образуется петля привычки.

«В нашем мозге нет программы автоматически возжелать сладкого угощения при виде коробки с пончиками, — рассказывал мне Шульц. — Однако как только мозг узнает, что в коробке с пончиками лежит вкусный сахар и прочие углеводы, он начинает предвкушать сахарное угощение. Наш мозг подтолкнет нас к коробке с пончиками. И если мы не съедим пончик, то ощутим разочарование».

Чтобы понять этот процесс, давайте рассмотрим появление привычки у Джулио. Сначала он видел форму на экране:



Со временем Джулио выучил, что появление формы говорит о том, что пришло время выполнять привычное действие. Поэтому он касается рычага:



В итоге Джулио получает каплю черносмородинового сока.

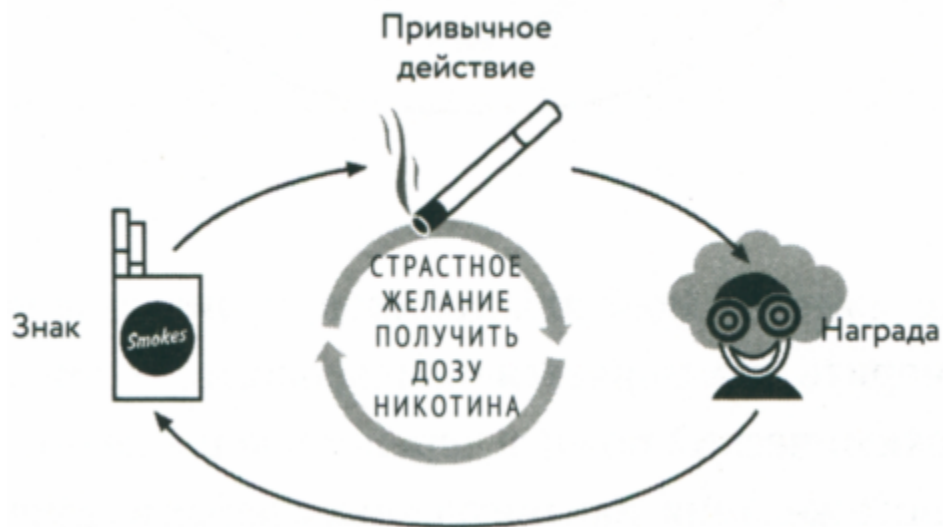


Это базовое научение. Привычка появляется только после того, как Джулио начинает испытывать страстное желание при виде знака. Как только появляется страстное желание, действия Джулио становятся автоматическими. Он действует по привычке:



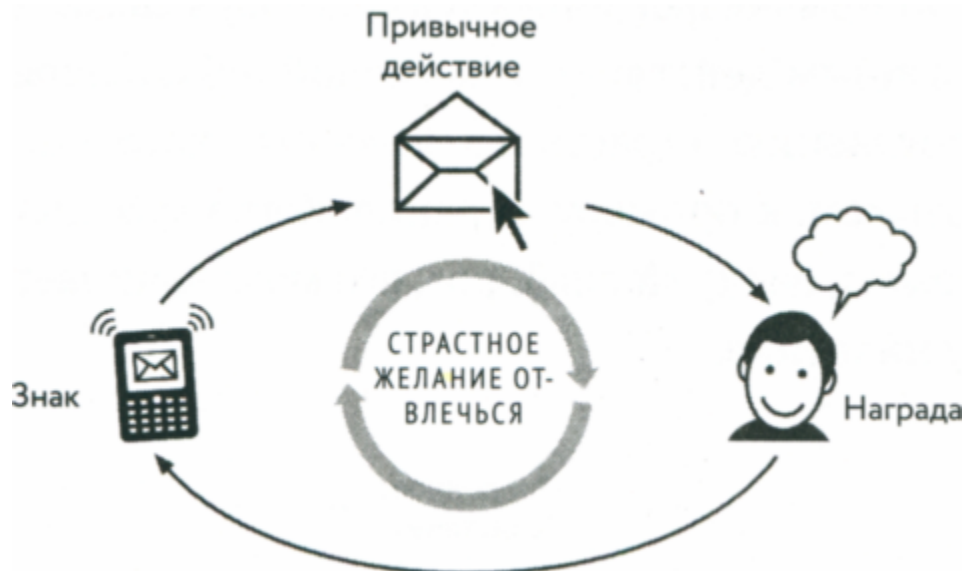
ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ ДЖУЛИО

Новые привычки формируются благодаря связи между знаком, привычным действием и наградой и благодаря последующему появлению страстного желания, которое замыкает петлю. Возьмем, к примеру, курение. Когда курильщик видит знак — скажем, пачку «Мальборо», его мозг начинает предвкушать дозу никотина.



Одного только вида сигарет достаточно, чтобы мозг курильщика страстно захотел получить порцию никотина. Если он ее не получит, страстное желание растет и крепнет до тех пор, пока курильщик машинально не потянется за «Мальборо».

Другой пример — электронная почта. Когда компьютер или смартфон издают 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.)



Ученые изучали мозг алкоголиков, курильщиков и обжор, чтобы измерить, как меняется их неврология — структуры мозга и нейрохимический поток в черепной коробке — с появлением страстного желания. Как писали два ученых из Мичиганского университета, особо сильные привычки формируют похожие на зависимость реакции, в результате которых «желание превращается в навязчивое стремление», которое может превратить наш мозг в автомат «даже перед лицом значительных препятствий, в том числе потери репутации, работы, дома и семьи».

Тем не менее эти страстные желания не имеют над нами полной власти. В следующей главе я расскажу о механизмах, с помощью которых можно игнорировать соблазны. Однако чтобы совладать с привычкой, придется понять, какое именно страстное желание движет нашим поведением. Если мы не осознаем предвкушение, то становимся похожи на покупателей, которых неведомая сила затягивает в киоск «Корицы».

...

Чтобы понять власть страстного желания в формировании привычек, давайте рассмотрим формирование привычки к физическим упражнениям. В 2002 году исследователи из Государственного университета Нью-Мексико хотели разобраться, почему люди привычно выполняют физические упражнения. Было обследовано 266 человек, большинство из которых занимались как минимум трижды в

неделю. Ученые обнаружили, что многие из этих людей начинали бегать или поднимать вес, подчиняясь почти внезапному порыву, или потому что у них вдруг появилось свободное время, или им было нужно справиться с неожиданными стрессами в жизни. Однако когда это действие превратилось в привычку, они продолжали заниматься из-за особой награды, которую уже страстно желали.

В одной из групп 92 процента участников сказали, что занимаются по привычке, потому что это позволяет «хорошо себя чувствовать» — они уже ждут и страстно желают получить эндорфины и прочие нейрохимические вещества, которые выделяются благодаря физической нагрузке. В другой группе 67 процентов людей заявили, что занятия приносят ощущение «достижения, успеха», и они уже привыкли регулярно испытывать чувство победы от своих успехов, и этой награды им достаточно, чтобы физическая активность стала привычкой.

Если хотите начать бегать по утрам, выберите простой знак (например, ритуальное завязывание шнурков на кроссовках — до завтрака или одежда для бега рядом с кроватью) и четкую награду (скажем, угощение днем, чувство достижения после подсчета числа миль, которые вы пробежали, или доза эндорфинов, которую вы получаете от бега). Многочисленные исследования показывают, что одних только знака и награды недостаточно для формирования длительной привычки. Ваш мозг должен начать страстно желать награду — стремиться получить дозу эндорфинов или испытать чувство достижения — и только тогда по утрам вы будете автоматически завязывать шнурки на беговых кроссовках. Знак должен запускать не только привычное действие, но и страстное желание награды.



«Позвольте спросить вас кое о чем, — обратился я к Вольфраму Шульцу, который изучает мозг, после того, как он рассказал мне о возникновении страстного желания. — У меня двухлетний сын, и когда я кормлю его обедом — кусочками обжаренного куриного филе и тому подобными блюдами, — то на автомате протягиваю руку и съедаю один кусочек. Это привычка. И в итоге я толстею».

«Все так делают», — успокоил меня Шульц. У него трое теперь уже взрослых детей. Когда они были маленькими, он машинально таскал кусочки из их тарелок.

«В некотором смысле мы похожи на обезьян, — сказал он мне. — Когда мы видим на столе курицу или жареную картошку, наш мозг начинает предвкушать эту еду, даже если мы не голодны. Наш мозг страстно желает ее. Честно говоря, эта пища мне вообще не нравится, но вдруг бороться с соблазном становится очень трудно. Съев кусочек, я чувствую прилив удовольствия, ибо страстное желание удовлетворено. Унизительно, конечно, но именно так работают привычки.

Наверное, я должен быть благодарен, — добавил он, — ведь тот же механизм позволяет мне формировать полезные привычки. Я много работаю, потому что ожидаю ощутить гордость открытия. Хожу на тренировки, потому что хочу почувствовать прилив сил после занятий. Надеюсь, я сумею найти и выбрать лучшее, к чему стоит привыкнуть».

После неудачной беседы с хозяйкой кошек команда Дрейка Стимсона из R&G стала искать нестандартные варианты решения проблемы. Они начали читать отчеты об экспериментах, похожих на те, что проводил Вольфрам Шульц. Попросили профессора из Гарвардской бизнес-школы провести психологические тесты рекламной кампании «Фебриз». Опрашивали одного покупателя за другим в поисках подсказки, которая бы помогла сделать «Фебриз» частью привычной жизни потребителей.

В один из дней они отправились поговорить с женщиной лет сорока в пригороде Скотсдейла, матерью четверых детей. Дома у нее было чисто, но было видно, что она не страдает манией уборки. К удивлению исследователей, «Фебриз» ей нравился.

«Я пользуюсь им каждый день», — заявила женщина.

«Неужели? — удивился Стимсон. Ее дом не походил на место, где приходится бороться с неприятными запахами. Здесь не было домашних животных. Никто не курил. — От каких же запахов вы пытаетесь избавиться?»

«Я использую его не столько для борьбы с запахом, — пояснила женщина. — Понимаете, у меня сыновья. У них подростковый возраст, и, если я перестану убираться у них в спальнях, там будет пахнуть, как в склепе. Но „Фебриз“ я использую не для этого, а при обычной уборке — несколько разбрызгиваний в уже прибранной комнате. Благоухающая комната после уборки — что может быть лучше?»

Исследователи спросили разрешения понаблюдать за процессом уборки. Женщина застелила кровать в спальне, взбила подушки, натянула углы простыней, а затем взяла «Фебриз» и побрызгала им на гладкое стеганое одеяло. Потом она пропылесосила в гостиной, собрала детскую обувь, поставила ровно кофейный столик и побрызгала «Фебриз» на только что вычищенный ковер. «Приятно, знаете ли, — сказала она. — Эти брызги — как победный сигнал окончания уборки каждой комнаты». По подсчетам Стимсона, при использовании с такой интенсивностью одного флакона «Фебриз» хватит на две недели.

На протяжении многих лет R&G отсняла тысячи часов видеозаписи людей, занятых уборкой своего дома. Вернувшись в Цинциннати, некоторые из ученых целый вечер просматривали эти записи. На следующее утро один из них пригласил в переговорную команду

«Фебриз» и предложил им посмотреть запись, на которой двадцатилетняя мать троих детей заправляла кровать. Она разгладила простыни, поправила подушку, после чего улыбнулась и вышла из комнаты.

«Вот оно! Видите?» — взволнованно спросил исследователь.

Он включил другую запись. Молодая темноволосая женщина разгладила разноцветное покрывало на кровати, поправила подушку и с улыбкой оглядела результат своих трудов. «Вот оно, опять!» — воскликнул исследователь. На следующей записи женщина в рабочем халате убирала кухню и протирала кухонную стойку, а затем с облегчением выпрямилась.

Исследователь посмотрел на коллег.

«Видите? — спросил он. — Закончив убираться, все эти женщины делают что-то приятное или расслабляющее, — пояснил он. — Мы можем воспользоваться этим! Что если сделать „Фебриз“ заключительным штрихом, эдаким концом привычной уборки, а не ее началом? Мгновение радости в процессе каждой мойки и чистки?»

Команда Стимсона провела еще один тест. Прежде реклама продукта строилась на избавлении от неприятных запахов. Теперь компания распечатала новые наклейки с изображением открытых окон и порывов свежего ветерка. В состав добавили аромата, чтобы придать «Фебриз» отчетливый запах вместо нейтрального. В телевизионных рекламных роликах женщины опрыскивали только что застеленные кровати и свежестыранное и выглаженное белье. В заключение звучала фраза: «Удаляет неприятные запахи из тканей», которую переделали в «Очищает запахи жизни».

Каждое изменение обращалось к конкретному, насущному знаку: прибрать комнату, застелить кровать, пропылесосить прикроватный коврик. В каждом случае «Фебриз» представляли в виде награды: приятный запах по окончании привычной уборки. Важно, что каждый рекламный ролик был спроектирован таким образом, чтобы вызывать страстное желание — вещи будут пахнуть так же приятно, как выглядят после уборки. Ирония судьбы заключалась в том, что продукт, изначально предназначенный для уничтожения запахов, превратился в полную противоположность. Вместо того чтобы уничтожать запахи, исходящие от грязных тканей, он превратился в

освежитель воздуха, используемый в качестве финального штриха, когда мытье и чистка уже закончены.

После появления новых рекламных роликов потребителям раздали по-новому оформленные флаконы «Фебриз». Спустя некоторое время исследователи опять пришли к ним домой и обнаружили, что некоторые домохозяйки из тестовой группы начали ожидать — страстно желать — запах «Фебриз». Одна из женщин сказала, что, когда ее флакон опустел, она стала опрыскивать свежеевыглаженное белье разбавленными духами. «Теперь, если в конце я не чувствую приятного запаха, мне кажется, будто убрано плохо», — заявила она.

«Парковый егерь и ее проблема с запахом скунса послала нас в неверном направлении, — рассказывал мне потом Стимсон. — Она заставила нас думать, что „Фебриз“ добьется успеха, если станет решением проблемы. Только кому хочется признаваться, что у него дома воняет?»

Мы рассуждали в неправильном ключе. Никто не мечтает о том, чтобы перестать чувствовать запахи. С другой стороны, множество людей страстно хотят ощутить легкий приятный запах после получасовой уборки».



ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ «ФЕБРИЗ»

Повторный запуск «Фебриз» состоялся летом 1998 года. Через два месяца продажи выросли вдвое. За год покупатели потратили на продукт более 230 миллионов долларов. С тех пор «Фебриз» побывал в дюжине ипостасей — превратился в освежитель воздуха, свечи,

средство для стирки и кухонный спрей. И всего этого на сегодняшний день продается более чем на миллиард долларов в год. В конце концов R&G стала обращать внимание клиентов, что «Фебриз» не только хорошо пахнет, но и уничтожает неприятные запахи.

Стимсон пошел на повышение, а его команда получила обещанные премии. Формула сработала. Они нашли простые и очевидные знаки и четко определили награду.

Однако «Фебриз» стал хитом только после того, как они сформировали страстное желание — чтобы все пахло так же приятно, как выглядит. Это желание — неременная часть формулы формирования новых привычек, о котором даже не подозревал создатель рекламы «Пепсодинта» Клод Хопкинс. В последние годы своей жизни Хопкинс начал читать лекции. Его беседы в передаче «Законы научной рекламы» привлекали тысячи слушателей. Выступая со сцены, он часто сравнивал себя с Томасом Эдисоном и Джорджем Вашингтоном и предвещал невероятное будущее (один из выдающихся примеров — летающие автомобили). Однако ни разу он не упомянул о страстном желании или неврологических основах петли привычки. А до экспериментов Вольфрама Шульца и ученых из Массачусетского технологического института оставалось еще семьдесят лет.

Так каким же образом Хопкинсу удалось сформировать столь сильную привычку чистить зубы, раз он ничего об этом не знал?

Что ж, он все-таки воспользовался преимуществом принципов, открытых позже исследователями из МТИ и сотрудниками лаборатории Шульца, несмотря на то что никто в то время даже не подозревал об их существовании.

На самом деле работа Хопкинса над «Пепсоментом» была не настолько прямолинейной, как он изображал в своих мемуарах. Хотя он хвастался, что обнаружил удивительный знак в зубном налете, и похвалялся, что первым предложил потребителям четкую награду в виде красивых зубов, на проверку выясняется, что эту тактику изобрел не он. Совсем не он. Давайте посмотрим, к примеру, на рекламу других зубных паст, которой пестрели газеты и журналы задолго до того, как Хопкинс узнал о существовании «Пепсодента».

«Состав этого средства разработан специально для предотвращения образования зубного камня, скапливающегося вокруг шейки зуба, — гласит реклама зубной пасты „от доктора Шеффилда“, предшественницы „Пепсодента“. — Снимите эту грязь!»

«Белая эмаль ваших зубов скрыта под налетом, — гласит другая реклама, которая появилась в то время, когда Хопкинс еще только просматривал учебники по стоматологии. — Зубная паста „Санитол“ быстро восстановит первоначальную белизну и удалит налет».

«Прелесть красивой улыбки зависит от красоты зубов, — заявляет третья. — Красивые сверкающие зубы — вот секрет привлекательности красавиц! Пользуйтесь зубной пастой „С.С. Уайт“!»

Десятки других специалистов по рекламе пользовались теми же словами, что в рекламе «Пепсодента», задолго того, как Хопкинс вступил в игру. Их рекламные объявления обещали удалить налет с зубов, а в награду прочили красивые белые зубы. И ни одно из них не сработало.

Тем не менее, как только Хопкинс запустил свою рекламную кампанию, продажи «Пепсодента» рванули вверх. В чем же разница?

А в том, что успех Хопкинса двигали те же факторы, которые заставили обезьяну Джулио трогать рычаг, а домохозяйек — распылять «Фебриз» на свежестеленную кровать. «Пепсомент» сформировал страстное желание.

Ни в одной из своих автобиографий Хопкинс не упоминал об ингредиентах «Пепсодента». Однако в списке составных веществ

рецепта этой пасты, зарегистрированного в патентном бюро, и в записях компании можно найти любопытную вещь: в отличие от других зубных паст того времени «Пепсодент» содержал лимонную кислоту, мятное масло и ряд других веществ. Изобретатели «Пепсодента» добавили их для того, чтобы придать зубной пасте свежий вкус, однако в результате получили еще один неожиданный эффект. Эти вещества раздражают вкусовые рецепторы и создают на языке и деснах ощущение прохлады и пощипывания.

После того как «Пепсодент» занял лидирующую позицию на рынке, исследователи из компаний-конкурентов стали из кожи вон лезть, чтобы выяснить причину. Они обнаружили, что, по словам покупателей, если забудешь попользоваться «Пепсодентом», то сразу осознаешь ошибку, ибо во рту недостает этого прохладного ощущения покалывания. Потребители ждали — и страстно желали — почувствовать это крохотное раздражение. Без него зубы казались им недостаточно чистыми.

Клод Хопкинс продавал не красивые зубы. Он продавал ощущение. Как только люди начинали страстно мечтать ощутить покалывание — как только они приравняли его к чистоте зубов, — чистка зубов превращалась в привычку.

Другие компании, выяснив, что на самом деле продает Хопкинс, стали подражать ему. Прошел десяток-другой лет, и практически любая зубная паста содержала масла и вещества, вызывающие в деснах ощущение легкого покалывания. Даже сегодня почти во всех зубных пастах присутствуют добавки, единственная задача которых — вызвать у вас покалывание во рту после использования.



ИСТИННАЯ ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ «ПЕПСОДЕНТА»

«Потребителям нужен какой-нибудь сигнал — доказательство того, что продукт действует, — пояснила мне Трэйси Синклер, бренд-менеджер зубных паст „Орал-би“ и „Крест кидс“. — Можно создать зубную пасту с любым вкусом — черники, зеленого чая, — и, если у нее прохладный, покалывающий вкус, люди считают, что как следует почистили зубы. Пощипывание не повышает эффективность зубной пасты, а лишь убеждает людей, что продукт выполняет свою функцию».

Воспользоваться этой базовой формулой и таким образом сформировать собственные привычки может каждый. Хотите больше заниматься спортом? Выберите знак, например, поход в спортзал сразу после утреннего подъема, и награду — скажем, фруктовый коктейль — после каждого занятия. Затем думайте о коктейле или о выбросе эндорфинов, который почувствуете. Позвольте себе предвкушать награду. В конце концов страстное ее желание облегчит ваш ежедневный путь в спортзал.

Хотите сформировать новую пищевую привычку? Когда исследователи из Национального бюро по учету веса — проекта, в котором приняло участие более шести тысяч человек, похудевших больше чем на 13 килограммов, — изучили пищевые привычки тех, кто успешно соблюдал диету, оказалось, что 78 процентов из них каждое утро съедали завтрак — основной прием пищи. Большинство похудевших в том числе рисовали себе в воображении награду за соблюдение диеты — бикини, которое хотели надеть, или чувство

гордости, которое испытывали, каждый день вставая на весы, — то есть то, что они тщательно выбирали и действительно хотели получить. Они сосредотачивались на страстной мечте об этой награде, когда чувствовали соблазны, и превратили это страстное желание в своего рода навязчивую идею. Исследователи установили, что желание получить награду вытесняло соблазн бросить диету. Стремление к награде замыкало петлю привычки.

Для компаний понимание механизма страстного желания стало настоящей революцией. В нашей жизни существуют десятки ритуалов, которые мы вынуждены выполнять ежедневно, хотя они никогда не превращаются в привычку. Мы должны следить за потреблением соли и пить больше воды. Должны есть больше овощей и меньше жиров, принимать витамины и пользоваться солнцезащитными средствами. Последнее особенно верно: нанесение небольшого количества солнцезащитного крема на лицо значительно снижает вероятность рака кожи. И хотя все чистят зубы, менее 10 процентов американцев пользуются солнцезащитными средствами ежедневно. Почему?

Потому что они не испытывают страстного желания, которое бы превратило нанесение солнцезащитного крема в ежедневную привычку. Некоторые компании пытаются бороться с этим, добавляя в солнцезащитные средства компоненты, которые вызывают ощущение свежести или какое-либо иное и благодаря которым люди почувствуют, что они нанесли средство. Производители надеются, что это ощущение станет знаком ожидания, точно так же как страстное желание почувствовать покалывание во рту напоминает нам, что нужно почистить зубы. Аналогичная тактика используется для продвижения сотен других продуктов.

«Пена — огромная награда, — считает бренд-менеджер Синклер. — Шампуни не обязательно должны пениться, но мы добавляем пенные вещества, потому что каждый раз, когда люди моют голову, они ждут появления пены. То же самое со средствами для стирки. И зубной пастой — сегодня каждая компания добавляет лаурет сульфат натрия, чтобы паста лучше пенилась. На эффективность чистки это не влияет, но людям нравится, когда у них вокруг рта море пены. Привычка формируется, как только покупатель начинает предвкушать пену».

Страстное желание — вот что движет привычками. А если выяснить, каким образом вызвать это желание, сформировать привычку будет еще проще. Сегодня это так же верно, как и сто лет назад. Каждый вечер миллионы людей трут зубы, чтобы почувствовать покалывание во рту. Каждое утро миллионы надевают кроссовки, чтобы получить порцию эндорфинов, которую научились хотеть.

Вернувшись домой, они убираются на кухне или в спальне, ну а потом некоторые из них разбрызгивают «Фебриз».

Золотое правило изменения привычек. Почему привычки меняются

I

Часы на дальнем конце поля показывали восемь минут девятнадцать секунд до окончания матча, когда у Тони Данджи, нового старшего тренера «Тампа-Бей Бакканирс» — одной из худших команд Национальной футбольной лиги, не говоря уж об истории профессионального футбола — мелькнула слабая надежда.

Воскресный вечер 17 ноября 1996 года. «Бакканирс» играют в Сан-Диего против «Чарджес» — команды, появившейся на Суперкубке в прошлом году. «Бакканирс» проигрывают со счетом 17:16. Они уступали на протяжении всего матча. Всего сезона. За шестнадцать лет «Бакканирс» не выиграли ни одного матча на Западном побережье, и в тот год, когда у команды был последний победный сезон, многие из ее нынешних игроков еще учились в начальной школе. В этом году их счет был 2:8. В один из матчей «Детройт лайонс» — настолько слабая команда, что позже ее назовут «худшей из безнадежных», — обыграла «Бакканирс» со счетом 21:6, а затем, через три недели, победила еще раз — 27:0. Один из журналистов начал называть «Бакканирс» не иначе как «Рыжей американской тряпкой». Спортивный телеканал ESPN предсказывал, что Данджи, занявший место тренера в январе, не продержится на этой работе и года.

Наблюдая, как его команда готовится к следующему броску, Данджи чувствовал, что солнце наконец показалось из-за туч. Он не улыбался. Во время игры он никогда не показывал эмоций. Однако на поле что-то происходило — что-то, к чему команда шла долгие годы. Под градом язвительных насмешек враждебной пятидесятитысячной толпы Тони Данджи видел то, чего не видели другие. Он смотрел на доказательства действенности его плана.

• • •

Тони Данджи ждал этой работы целую вечность. Семнадцать лет он болтался на второстепенных ролях в качестве помощника тренера сначала в университете Миннесоты, потом в «Пистбург стилерс»,

«Кэнзэс-Сити чифс» и «Викингс» в Миннесоте. За последние десять лет его четырежды приглашали на собеседования на должность старшего тренера в командах Национальной футбольной лиги.

И все четыре собеседования прошли неудачно.

Одной из причин была тренерская философия самого Данджи. На собеседованиях по поводу работы он терпеливо объяснял, что считает, что ключ к успеху лежит в изменении привычек игроков команды. Он говорил, что хочет заставить игроков перестать принимать так много решений в процессе игры. По его мнению, их реакции должны быть привычными, автоматическими. Если он сумеет привить игрокам нужные привычки, команда выиграет, и точка.

«Чемпионы не совершают ничего выдающегося, — объяснял он. — Они выполняют обычные действия, но не думая и мгновенно, так что команда соперника не успевает отреагировать. Чемпионы следуют привычкам, которые приобрели».

Владельцы команд спрашивали его, каким же образом он собирается создавать новые привычки?

На что Данджи отвечал, что не будет создавать новые. Игроки всю жизнь формировали привычки, благодаря которым попали в НФЛ. Ни один спортсмен не откажется от этих моделей только потому, что так говорит новый тренер.

Поэтому вместо того, чтобы создавать новые, Данджи будет менять старые привычки игроков. Секрет изменения старых привычек — в том, чтобы использовать знания, уже заложенные в голове игроков. Привычки представляют собой петлю из трех ступеней — знака, привычного действия и награды, но Данджи хотел изменить только среднюю ступень — привычное действие. Из личного опыта он знал⁹, что человека проще убедить принять какое-то новое поведение, если начальный и конечный этапы ему уже знакомы.

Стратегия его тренировок олицетворяла аксиому, золотое правило изменения привычек, которое, по результатам всех исследований, являлось самым мощным инструментом создания изменений. Данджи понимал, что полностью избавиться от плохих привычек невозможно.

Вместо того чтобы менять привычку, нужно ввести новое привычное действие и при этом сохранить старый знак и прежнюю награду.

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.

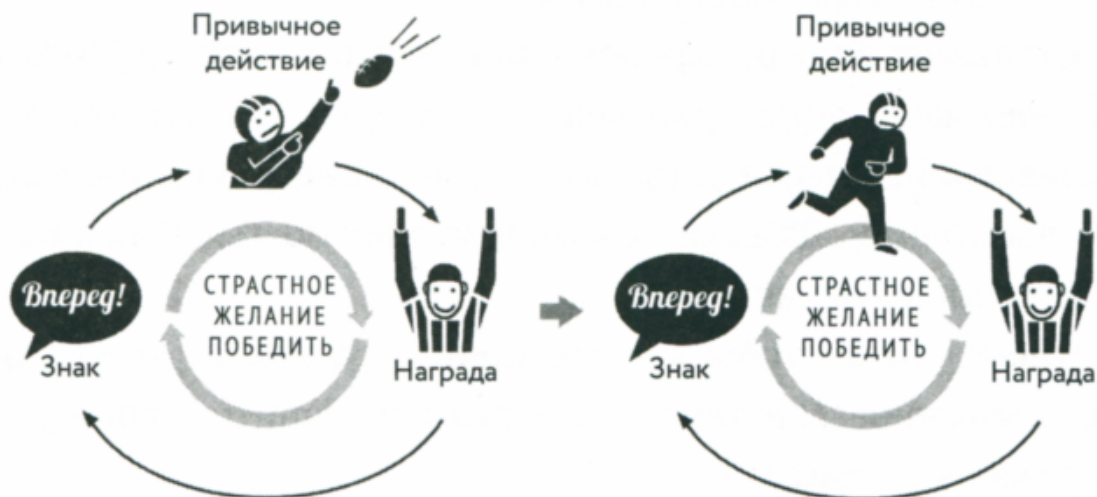
Это золотое правило работает при лечении алкоголизма, ожирения, навязчивых неврозов и сотен других разрушающих личность привычек и может помочь любому человеку изменить собственные привычки. Например, попытки перестать перекусывать будут неудачными до тех пор, пока не появится новое привычное действие, которое удовлетворит потребность в прежних знаках и награде. Курильщик, как правило, не может бросить курить, пока не найдет действие, которое заменит сигареты в тот момент, когда срабатывает страстное желание получить дозу никотина.

Четырежды объяснял Данджи владельцам команд свою основанную на привычках философию тренерской работы. Четырежды они вежливо выслушивали его, благодарили за потраченное время и нанимали кого-то другого.

В 1996 году его пригласили к несчастной команде «Бакканирс». Данджи прилетел в Тампа-Бей и в очередной раз изложил свой план движения к победе. На следующий день после финального собеседования ему предложили место тренера команды.

«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.

Система тренировок Данджи в конце концов превратила «Бакканирс» в одну из лучших команд лиги. А сам он стал единственным тренером в истории НФЛ, чья команда десять лет подряд выходила в финал, первым тренером-афроамериканцем, выигравшим Суперкубок, и одной из самых уважаемых фигур в профессиональном спорте. Его тренерские техники распространились по всей лиге и даже в других видах спорта. Его подход помог каждому разобраться, как переделать привычки в своей жизни.

Но все это случилось значительно позже. Сегодня же, в Сан-Диего, Данджи просто хотел победить.

• • •

Сидевший на трибуне Данджи посмотрел на часы: 8 минут 19 секунд до конца матча. «Бакканирс» плелись в хвосте всю игру и, как обычно, пропускали возможности одну за другой. Если защита срочно не предпримет решительных действий, матч закончится, как заканчивался все эти годы. Мяч был у двадцатиярдовой линии на

стороне «Чарджес», и Стэн Хэмфрис, квотербек «Чарджес», готовился к удару, который, как он надеялся, закончит игру. Время пошло, и Хэмфрис занял нужную позицию для удара.

Но Данджи смотрел не на Хэмфриса, а на своих игроков, выстроившихся в позицию, которую отрабатывали несколько месяцев. Традиционно считается, что футбол — это игра ложных атак и контратак, обманных выпадов и обводок. Здесь обычно побеждают тренеры, вооруженные толстенными сборниками схем и самыми запутанными планами игры. Однако Данджи пользовался противоположным подходом. Запутанность и сложность не интересовали его. Построение защитников команды Данджи было очевидным, и все ясно понимали, какую именно игру они будут вести.

Данджи выбрал этот подход, ибо запутать противника ему в принципе не требовалось. Ему было нужно лишь одно — чтобы его команда была быстрее всех. В футболе важна каждая доля секунды. Так что вместо того, чтобы обучать членов своей команды многочисленным схемам игры, он научил их всего нескольким схемам, зато многократным повторением довел их до полного автоматизма. Когда его стратегия работала, игроки «Бакканирс» могли передвигаться почти с космической скоростью.

Но только если она работала. Когда же игроки слишком много думали, сомневались, не доверяли своим инстинктам, система давала сбой. Поэтому до сих пор игроков команды Данджи преследовали сплошные неудачи.

Однако на этот раз, когда «Бакканирс» выстроились у двадцатиярдовой линии, все было иначе. Например, Риган Апшо, защитник команды, застыл у линии схватки на трех точках опоры. Сначала он посмотрел на внешнюю ногу нападающего из команды противника (пальцы назад, значит, готовится сделать шаг назад и поставить блок пробегающему квотербеку), затем взглянул на плечи нападающего (слегка повернуты внутрь) и на расстояние между ним и следующим игроком (меньше, чем ожидалось).

Апшо тренировал реакцию на каждый из этих знаков столько раз, что теперь ему не нужно было думать, как поступить. Он лишь следовал привычке.

Квотербек «Чарджес» подошел к линии схватки, посмотрел направо, налево, рявкнул счет и взял мяч. Отошел назад на пять шагов

и встал наготове, крутя головой в поисках свободного игрока для передачи. Прошло уже три секунды игрового времени. Зрители на стадионе и телевизионные камеры не спускали с него глаз.

И потому почти никто не заметил происходящее между игроками «Бакканирс». Как только Хэмфрис ударил, Апшо стремительно вступил в игру. За одну секунду он бросился вправо и пересек линию схватки с такой скоростью, что нападающий не успел его заблокировать. За вторую секунду он пробежал по полю еще четыре шага, едва касаясь земли. Третья секунда потребовалась ему, чтобы на три шага приблизиться к квотербеку, чего никак не мог предположить нападающий.

На четвертой секунде Хэмфрис — квотербек «Чарджес» — внезапно оказался свободным. Он сомневался, ибо краем глаза видел Апшо. Именно здесь Хэмфрис совершил ошибку — он начал думать.

В двадцати футах Хэмфрис увидел игрока своей команды — молодого третьего крайнего по имени Брайан Рош. Намного ближе был и другой свободный игрок «Чарджес», который махал руками, предлагая пасовать мяч ему. Короткая передача — верный выбор. Однако вместо этого Хэмфрис нервно анализировал ситуацию несколько секунд, согнул руку и бросил мяч Рошу.

Такое поспешное решение — именно то, на что надеялся Данджи. Как только мяч оказался в воздухе, в игру вступил защитник «Бакканирс» Джон Линч. Его задача проста: когда началась игра, он побежал на определенную точку поля и ждал сигнала. В такой ситуации очень тяжело оставаться на месте, но Данджи довел действия Линча до полного автоматизма. В результате, когда мяч вылетел из рук квотербека, Линч стоял в десяти ярдах от Роша и ждал.

Пока мяч крутился в воздухе, Линч увидел свой знак — направление лица и рук квотербека, расстояние между получателями мяча — и начал движение прежде, чем стало ясно, куда приземлится мяч. Рош — игрок «Чарджес», которому предназначался мяч, — метнулся вперед, но Линч подрезал его и перехватил передачу. И, прежде чем Рош успел что-то предпринять, помчался по полю к зоне защиты «Чарджес». Другой игрок «Бакканирс» занимал отличную позицию, чтобы расчистить ему путь. Линч пробежал 10,15,20 и даже почти 25 ярдов, прежде чем наконец избавился от всех преследователей. Вся игра заняла меньше десяти секунд.

Через две минуты «Бакканирс» получили тачдаун и впервые за все игру повели счет. Спустя пять минут они забили гол. В промежутке защита Данджи отбивала все попытки отыгаться со стороны «Чарджес». «Бакканирс» выиграли со счетом 25:17, и эта игра стала самой большой неожиданностью сезона.

В конце игры Линч и Данджи вместе покинули поле.

«Мне кажется, сегодня все было немного иначе», — сказал Линч, пока они шли по переходу.

«Мы начинаем верить», — ответил Данджи.

II

Чтобы понять, каким образом сосредоточенность тренера на изменении привычек может изменить команду, нужно отвлечься на время от спортивного мира. Глянем в сторону — в грязный подвал Нижнего Ист-Сайда в Нью-Йорке 1934 года, где родилась одна из крупнейших и самых удачных попыток крупномасштабных изменений привычек.

В подвале сидел тридцатидевятилетний алкоголик по имени Билл Уилсон. Много лет назад Уилсон впервые попробовал спиртное в спортивном лагере в Нью-Бедфорде, штат Массачусетс, где учился стрелять из пулеметов перед отправкой во Францию для участия в Первой мировой войне. Известные семьи, жившие рядом с военной базой, часто приглашали офицеров на ужин. Вот как случилось, что одним воскресным вечером Уилсон оказался на вечеринке, где ему предложили пиво и гренки с сыром. В свои двадцать два года он еще никогда не пробовал алкоголя. С его точки зрения, единственно вежливым ответом было бы выпить предложенный стакан. Через несколько недель Уилсона пригласили на другое изысканное мероприятие. Мужчины в смокингах, кокетливые женщины. Подошедший слуга принес Уилсону коктейль «Бронкс» — смесь джина, сухого и сладкого вермута с апельсиновым соком. Юноша взял соломинку, сделал глоток и почувствовал (как он рассказывал позже), будто нашел «эликсир жизни».

К середине 1930-х, после возвращения из Европы, его брак развалился, деньги от продажи акций испарились, а сам Уилсон пил по три бутылки в день. В один из холодных ноябрьских вечеров он сидел на улице, и к нему подошел старый пьяница. Уилсон предложил ему

присоединиться, смешал джин с ананасовым соком и налил приятелю стаканчик.

Однако тот вернул со словами, что уже два месяца как завязал.

Уилсон потерял дар речи. А потом стал рассказывать о своих попытках бросить пить, в том числе о драке, в которую ввязался в одном загородном клубе и из-за которой потерял работу. По его словам, он пытался бросить, но не смог. Он проходил курс лечения от алкоголизма и принимал таблетки. Давал обещания жене и вступил в общество трезвенников. Ничего не помогало. И Уилсон спросил приятеля, как же это ему удалось.

«Я обрел веру, — ответил тот. И заговорил об аде и соблазнах, грехе и дьяволе. — Пойми, что тебя одолели, согласись с этим и возжелай изменить свою жизнь в угоду Богу».

Уилсон решил, что парень спятил. «Прошлым летом он был помешан на алкоголе, а теперь, видимо, свихнулся на религиозной почве», — писал он потом. Когда друг ушел, Уилсон допил бутылку и отправился спать.

Спустя месяц, в декабре 1934 года, Уилсон обратился в больницу «Чарльз Б. Таунс хоспитал» для страдающих от алкогольной и наркотической зависимости — один из лучших центров детоксикации в Манхэттене. Врач начал ежечасно давать ему галлюциногенный препарат белладонны, который в то время применяли для лечения от алкоголизма. На кровати в небольшой палате Уилсон то приходил в себя, то впадал в полубессознательное состояние.

Затем он забился в агонии, о чем потом будут рассказывать на миллионах совещаний, в кафе, переговорных и церквах. Галлюцинации мучили его много дней. Во время ломки ему казалось, будто по коже ползают насекомые. От тошноты он едва мог пошевелиться, однако боли были настолько сильными, что лежать спокойно было совершенно невозможно. «Если Бог существует, пусть он явится мне! — кричал Уилсон в пустой комнате. — Я готов сделать все! Все что угодно!» Впоследствии он рассказывал, что в ту минуту комната будто наполнилась светом, боль уменьшилась, и ему показалось, будто он на вершине горы «и чувствует дуновение, но не ветра, а духа. Внезапно я понял, что свободен. Экстаз медленно уходил. Я лежал на кровати, но теперь уже в другом мире — новом мире сознания».

Билл Уилсон никогда больше не пил. Последующие тридцать шесть лет до смерти от эмфиземы в 1971 году он посвятил основанию, созданию и распространению Общества анонимных алкоголиков (ОАА), которое стало самой крупной, известной и успешной организацией в мире по изменению привычек.

По оценкам, каждый год в ОАА обращаются за помощью 2,1 миллиона человек, а благодаря этой организации около 10 миллионов алкоголиков¹⁰ сумели вернуться к трезвому образу жизни. ОАА ни на кого не работает — уровень успеха сложно оценить из-за анонимности участников, — однако миллионы людей доверяют обществу спасти самое ценное — свою жизнь. Принципы основания ОАА — те самые «двенадцать шагов» — стали культурным «природным магнитом», в состав которого вошли программы борьбы с перееданием, пристрастием к азартным играм и видеоиграм, долгами, сексуальной зависимостью, наркоманией, накопительством, членовредительством, эмоциональной зависимостью и десятками других разрушающих личность типов поведения. Групповые техники по многим параметрам являются самым действенным методом изменения привычек.

Все это довольно неожиданно, ибо методы ОАА почти не имеют научного обоснования и отличаются от привычной в таких случаях терапии.

Конечно, алкоголизм — не просто привычка. Это физическая зависимость, у которой есть психологические и, возможно, генетические корни. Тем не менее удивительно, что программа ОАА¹¹ направляет свои усилия не на прямую борьбу с психиатрическими или биохимическими проблемами, которые, по мнению исследователей, часто являются причиной потребления спиртного алкоголиками. Методы ОАА, кажется, обходят стороной все научные и медицинские открытия, равно как и различные вмешательства, которые, как считают многие психиатры, реально нужны алкоголикам¹².

Вместо этого общество предлагает¹³ метод борьбы с привычками, связанными с потреблением алкоголя. По сути, оно представляет собой гигантскую машину изменения петель привычек. И хотя связанные с алкоголизмом привычки особенно прочные, материалы ОАА наглядно демонстрируют, что изменить можно практически любую привычку, даже самую стойкую.

• • •

Билл Уилсон не читал научных журналов и не советовался с врачами, прежде чем основать ОАА. Через несколько лет после возвращения к трезвому образу жизни он написал знаменитые ныне двенадцать шагов — залпом за одну ночь, сидя в кровати. Число двенадцать он выбрал по числу апостолов. Некоторые аспекты его программы не просто антинаучные, а совершенно странные.

Возьмем, к примеру, тот факт, что ОАА настаивает на посещении алкоголиками «90 встреч за 90 дней» — кажется, что период выбран наугад. Или упорное внимание, которое уделяется духовности. Как говорится в третьем шаге, алкоголики могут стать трезвенниками, если «решат обратить свою волю и жизнь на служение Богу». В семи шагах из двенадцати упоминается Бог или духовность, что по меньшей мере странно для программы, основанной в одночасье агностиком, который всю жизнь не скрывал своей неприязни к организованной религии. Встречи ОАА не придерживаются какой-то схемы или плана. Обычно они начинаются с рассказа одного из членов общества о себе, после чего к разговору присоединяются остальные. Этими встречами не руководят профессиональные ведущие, а на самих собраниях почти нет правил. За последние пятьдесят лет ОАА практически не изменилось, несмотря на новые данные, которые появились почти в каждом аспекте психиатрии и изучения вредных привычек благодаря открытиям в области поведенческих наук, фармакологии и исследований мозга.

Ученые и исследователи часто критикуют программу за отсутствие точности и строгости. Большое внимание, которое ОАА уделяет духовности, по мнению некоторых, делает его похожим скорее на культ, чем на лечение. Однако за последние пятнадцать лет наметилась тенденция к переоценке. Сегодня исследователи говорят, что методы программы дают важные уроки. Гарвард, Йель, Чикагский университет, университет Нью-Мексико и десятки других исследовательских центров обнаружили в программе ОАА своего рода научную основу, сродни той, которую применял на футбольном поле Тони Данджи. Полученные ими данные подтверждают золотое правило изменения привычек: ОАА добилось успеха потому, что помогает алкоголикам пользоваться теми же знаками и получать ту же награду, но при этом изменить привычное действие.

По мнению исследователей, ОАА работает потому, что программа заставляет людей определить знаки и награды, заставляющие их по привычке принимать алкоголь, и затем помогает найти новые виды действий. Продавая «Пепсодент», Клод Хопкинс нашел способ создать новую привычку, которая порождала новое страстное желание. Однако чтобы изменить старую привычку, нужно работать со старым желанием. Необходимо сохранить прежние знаки и награды и удовлетворить страстное желание с помощью нового привычного действия.

Давайте рассмотрим шаг четвертый («тщательно и бесстрашно изучить собственную личность») и пятый (принять «перед Богом, собой и другими людьми точную природу своих ошибок»).

«Не очень понятно, что имелось в виду. В дополнение к этим шагам кто-то создал список всех пусковых механизмов своих алкогольных желаний, — писал Дж. Скотт Тониген, исследователь университета Нью-Мексико, более десяти лет изучавший ОАА. — Составляя самоотчет, человек узнает все причины, которые заставляют его пить. И принятие перед другими всех своих плохих поступков — отличный способ выяснить, в каких случаях ваше поведение вышло из-под контроля».

ОАА также просит алкоголиков поискать награды, которые те получают от спиртного. «Какие страстные желания замыкают петлю вашей привычки?» — спрашивает программа. Опьянение как таковое часто в этом списке отсутствует. Алкоголики страстно желают выпить, ибо это помогает уйти от проблем, расслабиться, побыть в компании, притупляет тревоги и дает возможность эмоционально расслабиться. Они могут мечтать о коктейле, чтобы забыть о своих страхах, но вовсе не обязательно хотят ощутить себя пьяными. Физическое воздействие алкоголя часто является наименее желаемой частью награды, которую ждут алкоголики.

«В алкоголе присутствует элемент жизнелюбия, — сказал Ульф Мюллер, немецкий невролог, изучавший мозговую активность алкоголиков. — Однако люди потребляют алкоголь, потому что хотят о чем-то забыть или удовлетворить другие желания. Это желание облегчения возникает в других участках мозга, совершенно отличных от тех, что отвечают за желание физического удовольствия».

Чтобы предложить алкоголикам те же награды, что они получают в баре, ОАА создало систему встреч и братства — у каждого члена общества есть своего рода «попечитель», с которым он работает. Эта система пытается помочь членам общества уйти от проблем, отвлечься и очиститься душой не меньше, чем на пятничной попойке. Если кому-то требуется утешение, то вместо того, чтобы чокаться с приятелем-выпивохой, он может поговорить со своим попечителем или прийти на собрание группы.

«ОАА заставляет вас найти новые привычные действия, которые заменили бы вечернюю выпивку, — рассказывал Тониген. — На встречах можно расслабиться и поговорить о своих страхах. Пусковые механизмы и награды остаются прежними, меняется только поведение».



Одна из самых наглядных и драматичных демонстраций превращения алкогольных знаков и наград в новые действия произошла в 2007 году, когда немецкий невролог Мюллер и его коллеги из Магдебургского университета имплантировали крохотные электроприборы в мозг пяти алкоголиков, регулярно пытавшихся

отказаться от пьянства. Каждый из участвовавших в исследовании алкоголиков минимум шесть месяцев безуспешно проходил восстановительный курс. Один из них более шестидесяти раз лечился от алкоголизма.

Устройства имплантировали в область базального ядра — в ту же часть мозга, в которой ученые МТИ обнаружили петлю привычки, — и именно там они испускали электрический заряд. Этот заряд прерывал неврологическую награду, которая запускает привычные страстные желания. По окончании восстановительного периода после имплантаций мужчинам предложили знаки, которые когда-то запускали потребность в алкоголе — например, фотографии пива или посещение бара. Обычно они были не в состоянии сопротивляться желанию выпить. Однако устройства в их мозге «аннулировали» все их неврологические желания. И испытуемые даже не прикоснулись к выпивке.

«Один из них сказал мне, что страстное желание пропало сразу же, как только мы включили электричество, — пояснил Мюллер. — Потом мы его выключили, и желание мгновенно вернулось».

Однако истребления неврологических желаний алкоголиков было недостаточно, чтобы избавить их от привычки выпивать. Четверо из них сорвались вскоре после имплантации — довольно стрессового события. Они брались за бутылку, ибо именно так привыкли справляться с тревогой и страхом. Однако перестали пить, как только научились и привыкли к альтернативным способам борьбы со стрессом. Так, один из пациентов ходил на встречи ОАА. Другие выбрали терапию. Внедрив в свою жизнь эти новые привычные действия для борьбы со стрессом и страхами, они добились поразительного успеха. Алкоголик, прошедший шестьдесят курсов лечения, навсегда перестал пить. Двое других пили с двенадцати лет, к восемнадцати стали алкоголиками, пили ежедневно, а теперь уже четыре года ведут трезвый образ жизни.

Обратите внимание, насколько это исследование согласуется с золотым правилом изменения привычек: даже хирургического вмешательства в мозг алкоголика недостаточно. Старые знаки и желание награды никуда не делись и лишь ждали своего часа. Научившись новым привычным действиям, которые пользовались старыми пусковыми механизмами и приносили знакомое облегчение,

алкоголики менялись надолго. «Мозг некоторых людей настолько пристрастился к алкоголю, что здесь поможет только хирургическое вмешательство, — говорил Мюллер. — Но и этим людям нужно научиться жить по-новому».

ОАА предлагает похожую, но без хирургического вмешательства систему внедрения новых привычных действий в старые петли привычек. Поняв механизмы работы ОАА, ученые стали применять методы этой программы в отношении других привычек, например, приступов гнева у двухлетних детей, сексуальной зависимости и даже легких поведенческих тиков. По мере распространения методов ОАА их превратили в лечение, которое можно применять для разрушения практически любого шаблона поведения.

• • •

Летом 2006 года 24-летняя выпускница университета по имени Мэнди¹⁴ пришла в консультационный центр Государственного университета Миссисипи. Почти всю жизнь Мэнди грызла ногти, обкусывая их до крови. Многие грызут ногти. Однако для хронически грызущих ногти людей это проблема иного масштаба. Мэнди часто грызла ногти до тех пор, пока они не отделялись от ногтевого ложа. Покрытые мелкими струпьями кончики ее пальцев огрубели без защищавших их ногтей и иногда зудели и чесались, что говорило о повреждении нерва. Привычка грызть ногти разрушала социальную жизнь Мэнди. Она так стеснялась своих друзей, что не вынимала руки из карманов, а на свиданиях только и делала, что сжимала пальцы в кулак. Она пыталась бороться с этим, покрывая ногти отвратительным на вкус лаком или обещая себе, что прямо сейчас соберет волю в кулак и перестанет. Однако стоило ей сесть за домашнее задание или устроиться перед телевизором, как пальцы сразу же оказывались во рту.

Консультационный центр направил Мэнди к докторанту-психологу, который специализировался на лечении, известном как «обучение противоположным привычкам». Психолог был хорошо знаком с золотым правилом изменения привычек. И знал, что, если мы хотим изменить привычку Мэнди грызть ногти, необходимо, чтобы в жизни Мэнди появилось новое привычное действие.

«О чем вы думаете непосредственно перед тем, как подносите руку ко рту, чтобы грызть ногти?» — спросил он девушку.

«Чувствую в пальцах какое-то легкое напряжение, — ответила Мэнди. — Немного болит вот здесь, у кончика ногтя. Иногда провожу большим пальцем, ища заусенцы, и, почувствовав шероховатость, сую палец в рот. Затем сую в рот все пальцы по очереди и обгрызаю все грубые края. Начав, я чувствую, что должна обкусать все до единого».

Просьба пациентов описать пусковой механизм привычного поведения называется тренировкой осознания. Подобно настойчивости, с которой ОАА заставляет алкоголиков осознать свои знаки, этот метод — первый этап обучения противоположным привычкам. Напряжение в ногтях, которое чувствовала Мэнди, запускало ее привычку грызть ногти.

«Многие привычки у человека существуют так давно, что он уже не замечает причины, вызывающие их, — объяснил лечащий врач Мэнди Брэд Дафрин. — Ко мне обращались люди с заиканием. Когда я спрашивал, какие слова или ситуации способствуют их заиканию, они не могли ответить, ибо давно перестали обращать на это внимание».

Затем врач попросил Мэнди рассказать, почему она грызет ногти. Поначалу девушка не могла найти причины. Однако в процессе беседы выяснилось, что она грызет ногти от скуки. Врач поместил ее в несколько стандартных ситуаций, например, просмотр телепередач и выполнение домашнего задания, и она сразу начала обгрызать пальцы. По ее собственным словам, обкусав все ногти, она ненадолго ощутила чувство завершения. Это была привычная награда — физическая стимуляция, которую она страстно желала.



ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ МЭНДИ

В конце первого приема врач дал Мэнди домашнее задание: носить с собой карточку и ставить галочку каждый раз, когда она почувствует знак — напряжение в кончиках пальцев. Спустя неделю девушка вернулась с двадцатью восемью галочками. На тот момент она четко осознавала ощущения, предшествующие своей привычке. И знала, сколько раз они возникали во время занятий или просмотра телевизора.

На этот раз врач научил Мэнди так называемой «альтернативной реакции». Он сказал ей, что каждый раз, почувствовав напряжение в кончиках пальцев, она должна немедленно сунуть руки в карманы, или сесть на них, или схватить ручку либо иной предмет, который помешал бы ей сунуть пальцы в рот. После чего Мэнди должна была искать способ получить короткую физическую стимуляцию — например, потереть руку или постучать костяшками пальцев по столу — в общем, все, что вызовет физическую реакцию.

Знаки и награды остаются прежними, меняется только привычное действие.



ПЕТЛЯ НОВОЙ ПРИВЫЧКИ МЭНДИ

Минут тридцать они тренировались в кабинете врача, после чего Мэнди ушла домой с новым заданием: продолжить заполнять карточку, но ставить галочку, когда почувствует напряжение в кончиках пальцев, и знак диез в случаях, когда удастся успешно побороть привычку.

Спустя неделю Мэнди грызла ногти всего три раза и семь раз применила альтернативную реакцию. В награду она сделала маникюр, однако по-прежнему делала пометки в карточке. Через месяц привычка грызть ногти пропала. Альтернативные действия стали привычными и автоматическими. Одна привычка заменила другую.

«Это все кажется удивительно простым. Как только вы осознаете механизм действия собственных привычек, поймете знаки и награды, считайте, что полпути к изменению привычки пройдено, — говорил мне Натан Эзрин, один из разработчиков обучения противоположным привычкам. — Кажется, что изменить привычку должно быть сложнее. А все дело в том, чтобы мозг перепрограммировать. Нужно лишь осознанно захотеть этого»¹⁵.

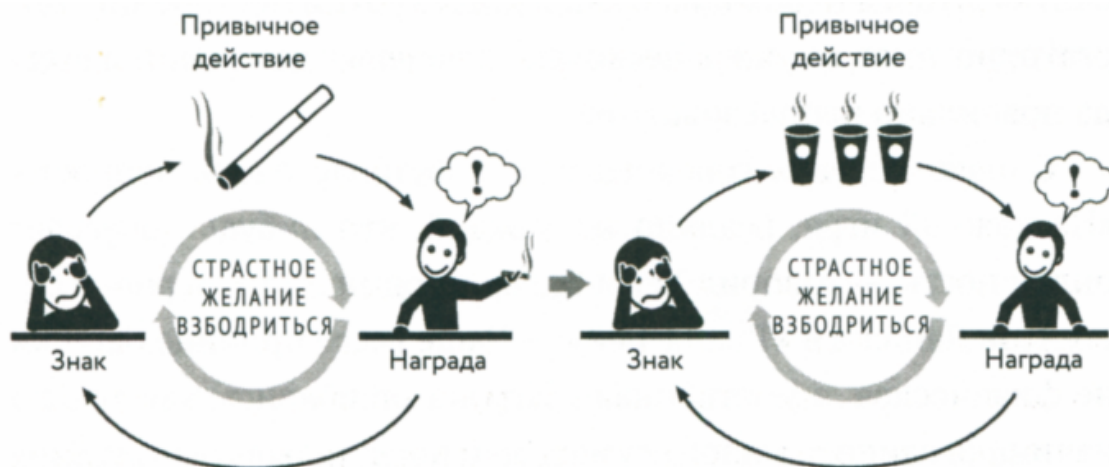
Сегодня обучение противоположным привычкам¹⁶ используется для лечения голосовых и физических тиков, депрессии, курения, пристрастия к азартным играм, страхов, энуреза, откладывания дел, навязчивых состояний и прочих поведенческих проблем. Его техника раскрывает один из фундаментальных принципов привычек: зачастую мы не осознаем страстных желаний, которые движут нашим

поведением, до тех пор пока не начнем прицельно их искать. Мэнди никогда не понимала, что желание получить физическую стимуляцию заставляло ее грызть ногти. Однако, проанализировав привычку, она без труда нашла новое привычное действие, которое приносило ту же награду.

Допустим, вы хотите перестать перекусывать на работе. Утолить голод — та награда, которую вы ищете? Или ваша цель — отвлечься от скуки? Если вы перекусываете ради короткой передышки, то найти другое привычное действие несложно — короткая прогулка, три минуты, проведенные в интернете, — все это позволит передохнуть и не добавит лишних сантиметров на талии.



Если хотите бросить курить, спросите себя — вы курите из любви к никотину, ради того, чтобы немного взбодриться, распорядка дня или социализации? Если вы курите из-за того, чтобы немного взбодриться, то, как показывают исследования, доза кофеина после обеда может повысить ваши шансы на успешное избавление от этой привычки. Более трех дюжин исследований бывших курильщиков показало, что определение знаков и наград, связанных с сигаретами, и последующий выбор новых привычных действий, которые приносят ту же награду, — кусочек «Никоретте», несколько быстрых отжиманий или несколько минут растяжки и расслабления — повышают шансы на успех.



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.

III

«Вот шесть причин, которые, по мнению окружающих, мешают нам выиграть», — заявил Данджи «Бакканирс» после того, как в 1996 году стал тренером команды. До начала сезона оставалось еще несколько месяцев. Все спортсмены собрались в раздевалке. Данджи начал перечислять теории, о которых все спортсмены читали или слышали по радио: руководство команды облажалось; новый непроверенный тренер; никудышные игроки; равнодушие городских властей; травмы ключевых игроков и, наконец, отсутствие необходимого таланта.

«Все это предположения, — сказал Данджи. — А теперь настоящая причина: никто не будет работать лучше нас».

Данджи объяснил свою стратегию: изменить поведение команды и довести его до полного автоматизма. Он не верил, что «Бакканирс» нужен толстенный сборник игровых тактик. Не считал, что им необходимо запоминать сотни построений. Достаточно лишь выучить несколько ключевых движений и всегда правильно использовать их.

Однако достичь совершенства в футболе очень непросто. «На каждой игре, реально на каждой, кто-нибудь допускает оплошность, — говорил Херм Эдвардс, один из тренеров-ассистентов Данджи в „Тампа-Бей“. — Чаще всего причина ошибки не физическая, а

умственная». Игроки ошибались, как только начинали слишком много думать или предугадывать игру. Данджи же хотел исключить из игры принятие любых решений.

Для этой цели ему требовалось, чтобы игроки осознали свои текущие привычки и приняли новые действия взамен старых.

Он начал с наблюдения за нынешней игрой команды.

«Давайте отработаем подзащиту, — крикнул он на одной из утренних тренировок. — Пятьдесят пятый, твоя задача?»

«Смотреть за защитой и полузащитой», — ответил Деррик Брукс, внешний полузащитник.

«На что конкретно ты смотришь? Где твои глаза?»

«Смотрю на движения защиты, — ответил Брукс. — Смотрю на ноги нападающего после того, как он получит мяч. Еще ищу разрывы в линии, чтобы понять, будут ли пасовать и кинет ли нападающий мяч в мою сторону».

В футболе все эти привычные знаки называются «ключами» и очень важны в каждой игре. Данджи придумал использовать их в качестве знаков для измененных привычек. Он знал, что Брукс порой слишком долго размышляет в начале игры. Ему приходилось думать о массе вещей — выходит ли защитник из строя? Говорит ли положение ноги полузащитника о том, что тот собирается бежать или передать мяч? — и потому иногда он действовал недостаточно быстро.

Данджи хотел освободить голову Брукса от всего этого анализа. Подобно Обществу анонимных алкоголиков, он использовал привычные Бруксу знаки и при этом предлагал ему другие действия, которые в конце концов довел до автоматизма.

«Я хочу, чтобы ты пользовался теми же самыми ключами, — сказал он Бруксу. — Но поначалу сосредоточься только на полузащитнике. И все. Действуй не раздумывая. Как только занял свою позицию, сразу начинай следить за нападающим».

Изменение незначительное — глаза Брукса сосредоточены на тех же знаках, только вместо того, чтобы смотреть в несколько точек сразу, Данджи назвал определенную последовательность и заранее сказал Бруксу, какие действия предпринимать при виде каждого знака. Система была замечательна тем, что исключала необходимость принимать решение. Она позволяла Бруксу двигаться быстрее, ибо все

движения были реакцией, а в конце концов и привычкой, а не выбором.

Данджи дал аналогичные указания остальным игрокам и начал снова и снова тренировать строй. Почти год потребовался на то, чтобы прививаемые Данджи привычки закрепились в действиях игроков. Команда проиграла первые простые матчи. Спортивные комментаторы задавались вопросом, почему «Бакканирс» тратят столько времени на психологические бредни.

Однако мало-помалу члены команды стали играть лучше. Наконец игроки настолько прочно усвоили шаблоны, что выполняли их автоматически, как только команда выходила на поле. Во время второго сезона работы Данджи в качестве тренера «Бакканирс» команда выиграла первые пять игр и впервые за последние пятнадцать лет вышла в отборочный тур. В 1999 году «Бакканирс» выиграла чемпионат лиги.

Методика тренировок Данджи начала привлекать всеобщее внимание. Спортивные каналы влюбились в его мягкое поведение и негромкий голос, религиозное благочестие и значение, которое он придавал равновесию семьи и работы. В газетах рассказывали, как он привел своих сыновей Эрика и Джеми на стадион, чтобы они посмотрели тренировку. Мальчики делали домашние задания у него в кабинете и собирали полотенца в раздевалке. Казалось, наконец пришел успех.

В 2000 году «Бакканирс» опять вышла в финал, а затем и в 2001 году. Теперь каждую неделю стадион ломился от болельщиков. Спортивные комментаторы считали команду претендентом на Суперкубок. Мечта становилась реальностью.

• • •

Однако, став сильной командой, «Бакканирс» столкнулась с неприятной проблемой. Игроки всегда играли лаконично и дисциплинированно. Однако в критические, напряженные моменты все шло наперекосяк¹⁷.

В 1999 году после шести побед одна за другой в конце сезона «Бакканирс» проиграла клубный чемпионат команде «Сент-Луис Рэмс». В 2000 году до Суперкубка оставался один матч, но «Бакканирс» продула «Филадельфии Иглс» со счетом 21:3. На

следующий год повторилась та же история: «Бакканирс» проиграла «Иглс» со счетом 31:9, лишившись тем самым возможности двигаться вперед.

«На тренировках все шло отлично. Но когда начиналась серьезная игра, казалось, будто отточенные навыки куда-то испарялись, — рассказывал мне Данджи. — После игры члены команды говорили: „Это была очень важная игра, и я вернулся к тому, что знал прежде“ или „Я почувствовал, что должен взять решение на себя“. В действительности же они хотели сказать ¹⁸, что в большинстве ситуаций доверяли нашей системе. Однако эта вера исчезала, когда на кону стояла судьба команды».

В конце сезона 2001 года, после того как «Бакканирс» второй год подряд упустила Суперкубок, генеральный директор команды пригласил Данджи к себе домой. Тот припарковался около раскидистого дуба, вошел в дом и через тридцать секунд был уволен.

«Бакканирс» продолжала играть и на следующий год завоевала Суперкубок, опираясь на привычки, которые сформировал Данджи, и пользуясь его построениями и натренированными им игроками. Сидя у телевизора, он смотрел, как занявший его место тренер поднял в воздух трофей Ломбарди. Однако Данджи был в это время уже далеко.

IV

Человек шестьдесят — мамы юных спортсменов, адвокаты, вышедшие на обеденный перерыв, немолодые мужчины с выцветшими татуировками и любители джаза в узких джинсах — сидели в церкви и слушали полного человека с небольшим брюшком и в галстук в тон бледно-голубых глаз. Он был похож на успешного политика и очаровывал мягким обаянием уверенности в том, что будет опять избран.

«Меня зовут Джон, — произнес он, — и я алкоголик».

«Привет, Джон», — поприветствовали сидевшие в зале.

«Первый раз я обратился за помощью, когда мой сын сломал руку, — продолжил Джон, стоя у подиума. — У меня был роман с одной женщиной на работе, и она заявила, что хочет оставить меня. Так что я пошел в бар и выпил две порции водки, а затем вернулся на рабочее место. За обедом я отправился с приятелем в „Чили“, и мы выпили по несколько кружек пива каждый, а потом часа в два я ушел с работы с

другим приятелем и нашел местечко за полцены, где мы отлично посидели около часа. В тот день была моя очередь забирать детей (жена еще не знала о моем романе с другой женщиной), поэтому я приехал к школе, забрал их и поехал домой. Дорога была мне знакома до мелочей — я ездил по ней тысячу раз. Но в конце квартала я все равно врезался в знак „стоп“. Въехал на тротуар и — бум — прямо в знак. Сэм, мой сын, не пристегнул ремень безопасности, поэтому ударился о лобовое стекло и сломал руку. На панели приборов в том месте, где он ударился носом, виднелась кровь, лобовое стекло треснуло, и я ужасно испугался. Тогда-то я и решил обратиться за помощью.

Я прошел курс лечения в клинике, выписался и некоторое время все шло отлично. В течение примерно тринадцати месяцев. Мне казалось, что я контролирую себя, каждые пару дней ходил на встречи. Однако в конце концов начал думать, что вовсе не такой неудачник, чтобы общаться с кучей алкашей. И я бросил посещать встречи.

Потом заболела раком моя мама. Она позвонила мне на работу сказать об этом. На тот момент я не пил уже почти два года. Она ехала домой после приема у врача и сказала: „Он сказал, что это лечится, но процесс довольно запущенный“. Положив трубку, я сразу отправился искать бар и последующие два года беспробудно пьянствовал, до тех пор пока жена опять не уехала и я должен был забрать детей. К тому времени я уже находился в ужасном состоянии. Один из приятелей учил меня потреблять кокаин, и каждый день на работе я делал дорожку, а через пять минут заглатывал ее и делал вторую.

В общем, была моя очередь забирать детей. Я ехал к школе в отличном настроении. Все шло замечательно, но потом я выехал на перекресток под красный свет, и в мою машину врезался огромный грузовик. Перевернул машину набок, как щепку. На мне не оказалось ни царапины. Я вылез и стал пытаться перевернуть машину обратно, ибо решил, что если отгоню ее домой и уберусь до прихода копов, то все обойдется. Конечно, ничего не получилось. Арестовывая меня за управление автомобилем в нетрезвом состоянии, они показали, в какое месиво превратилась пассажирская сторона моей машины, где обычно сидел Сэмми. Будь он в машине в тот момент, его бы убило.

Так что я опять начал ходить на встречи. Мой „попечитель“ сказал, что чувство владения ситуаций, которое у меня возникало прежде, не

имеет никакого значения. Без высшей силы, которая бы вела меня, и признания собственной беспомощности ничего не получится. Я решил, что все это вздор, ведь я атеист. Но знал, что, если ничего не изменить, я стану убийцей своих детей. Поэтому я взялся за это дело и стал учиться верить в высшие силы. И сработало. Не знаю, Бог ли или кто-то другой, но какая-то сила уже семь лет помогает мне удерживаться от алкоголя. Я благоговею перед ней. Я не просыпаюсь трезвым — то есть я уже семь лет не пью, но иногда по утрам просыпаюсь с чувством, что сегодня сорвусь и напьюсь. В такие дни я обращаюсь к высшим силам и звоню своему „попечителю“. Наша беседа почти не касается пьянства. Мы говорим о жизни, свадьбе, моей работе, и, когда приходит время принимать душ, у меня в голове уже проясняется».

Теория о том, что Общество анонимных алкоголиков добилось успеха исключительно благодаря перепрограммированию привычек участников, дала первые трещины в начале второго десятилетия существования общества. Причиной стали истории, рассказанные алкоголиками вроде Джона. Исследователи начали получать данные о том, что замена привычки отлично помогает множеству людей до тех пор, пока стрессовые ситуации — например, болеет мама или распадается брак — не достигают своего пика. И именно в этот момент алкоголики зачастую срываются. Ученые задавались вопросом: если замена привычки настолько эффективна, то почему она не срабатывает в критический момент? В поисках ответа на этот вопрос они все дальше углублялись в истории алкоголиков и в результате выяснили, что замещающие привычки превращаются в новые типы поведения, которые сохраняются долго, только в тех случаях, когда им сопутствует кое-что еще.

К примеру, команда исследователей из Группы по исследованию алкоголя в Калифорнии обратила внимание на определенную модель, которая неоднократно повторялась во время бесед. Раз за разом алкоголики говорили одно и то же: определить знаки и выбрать новые привычные действия, несомненно, важно, однако новые привычки никогда полностью не закрепятся, если не будет еще одного компонента.

По мнению алкоголиков, секрет этот заключался в Боге.

Подобное объяснение совершенно не устраивало исследователей. Гипотезы о Боге и духовности невозможно протестировать. В церквях полно пьяниц, которые продолжают пить, несмотря на веру и набожность. Тем не менее в беседах с зависимыми от алкоголя людьми тема религиозности всплывала снова и снова. В конце концов в 2005 году группа ученых — на этот раз совместно с Калифорнийским университетом в Беркли, университетом Брауна и Национальными институтами здравоохранения — начала опрашивать алкоголиков на всевозможные религиозные и духовные темы. После чего проанализировала данные, чтобы узнать, есть ли какая-либо связь между религиозными верованиями и длительностью периода трезвости.

Ученые обнаружили некую закономерность. По полученным данным, алкоголики, пользовавшиеся техникой замены привычки, часто оставались трезвыми до появления в их жизни какого-то стрессового события, и в этот момент некоторые из них опять начинали пить независимо от количества новых действий, которые они освоили.

Однако алкоголики, которые, как Джон из Бруклина, верили в появление в их жизни некой высшей силы, чаще преодолевали стрессовые периоды, сохраняя трезвый образ жизни.

Исследователи выяснили, что причина заключалась не в Боге, а в вере как таковой. Как только люди научались верить во что-то, этот «навык веры» распространялся на другие сферы их жизни до тех пор, пока они не начинали верить в свою способность измениться. Вера и оказалась тем самым недостающим ингредиентом, который превращает петлю измененной привычки в привычный образ действий.

«Еще год назад я бы этого не сказал — настолько быстро меняются наши знания, — сказал Тониген, исследователь из университета Нью-Мексико. — Однако вера, судя по всему, необходимый компонент. Не обязательно верить в Бога, достаточно быть способным верить в то, что все изменится к лучшему.

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».

Приглашая алкоголиков на встречи, полные веры — ибо она является неотъемлемой частью двенадцати шагов, — ОАА учит людей верить во что-либо, пока они не поверят в программу и в самих себя. Общество тренирует их веру, что жизнь в конце концов станет лучше, тренирует до тех пор, пока жизнь действительно не наладится.

«В какой-то момент члены ОАА оглядываются вокруг и думают: „Если эти методы помогли тому парню, наверное, помогут и мне“, — рассказывала Лии Энн Кэскьютас, старший научный сотрудник Группы по исследованию алкоголя. — В группах и обмене опытом действительно есть что-то очень мощное и влиятельное. Поодиночке люди могут скептически относиться к своим способностям измениться, а группа может убедить их оставить недоверие. Общество создает веру».

После одной из встреч ОАА я спросил Джона, почему теперь программа помогает ему, хотя раньше не давала результата.

«После аварии с грузовиком я опять стал посещать встречи, — ответил он мне. — На одной из них кто-то попросил желающих убрать стулья, и я вызвался. Мелочь, заняло всего минут пять, но я был рад сделать хоть что-то, не касавшееся меня напрямую. Думаю, именно это направило меня на новый путь.

На первой встрече я не был готов влиться в группу. Лишь вернувшись после аварии, я был готов начать верить во что-то».

V

Не прошло и недели после увольнения Данджи с поста тренера «Бакканирс», как владелец команды «Индианаполис колтс» оставил на его автоответчике страстное пятнадцатиминутное сообщение. Несмотря на игру Пейтона Мэннинга, одного из лучших квотербеков Национальной футбольной лиги, только что завершившийся сезон был для «Индианаполиса» крайне неудачным. Владельцу клуба требовалась помощь. По его собственным словам, он устал от проигрышей. Данджи переехал в Индианаполис и стал главным тренером.

И сразу же начал внедрять тот же план базовой игры — перестраивать привычные действия игроков «Колтс» и учить их пользоваться прежними знаками для создания измененных привычек. Первый сезон «Колтс» окончили со счетом 10:6 и прошли

квалификационный отбор для участия в финале. На следующий сезон счет был 12:4, им не хватило одной игры для Суперкубка. Известность Данджи росла. О нем писали в газетах и журналах по всей стране. Прилетали болельщики, чтобы сходить в ту же церковь, которую посещал Данджи. Его сыновья постоянно присутствовали в раздевалке и на трибунах «Кольтс». Старший сын Джеми закончил среднюю школу и поступил в колледж во Флориде.

Несмотря на успех Данджи, «Кольтс» столкнулись с теми же проблемами, что и первая команда: в течение всего сезона они были дисциплинированной и успешной футбольной командой, но проигрывали в финальной игре — когда напряжение и внутренний накал бывал необычайно велик.

«Вера — основная часть успеха в профессиональном футболе, — говорил мне Данджи. — Команда хотела верить, но, когда ситуация действительно накалялась, игроки возвращались в комфортную зону своих старых привычек».

Сезон 2005 года «Кольтс» закончили, имея на счету четырнадцать побед и два поражения — лучший результат за всю историю команды.

А затем случилась трагедия.

За три дня до Рождества в доме у Тони Данджи посреди ночи зазвонил телефон. Жена сняла трубку и сразу передала ее мужу, решив, что это один из игроков. На другой стороне провода была медсестра. Она сказала, что в тот вечер сын Данджи Джеми был доставлен в больницу со следами удушения на шее. Его подруга обнаружила Джеми висящим на ремне в его собственной квартире. Спасатели немедленно отвезли мальчика в больницу, однако спасти его не удалось. Джеми умер.

На Рождество в семью Данджи прилетел священник. «Жизнь уже никогда не будет прежней, — сказал он им, — но ваши чувства не всегда будут такими же, как сейчас».

Через несколько дней после похорон Данджи вернулся на трибуны. Ему нужно было отвлечься, и жена, и команда предлагали поскорее вернуться к работе. «Их любовь и забота поразили меня, — писал он позже. — В трудное время мы всегда опирались друг на друга, и теперь они были мне нужны как никогда».

Команда проиграла первую игру в финале и завершила сезон. Один из игроков, бывший рядом с Данджи в тот тяжелый период, сказал

мне: «Что-то изменилось. Мы видели, как страдает наш тренер, и каждый хотел чем-нибудь ему помочь».

Слишком просто и даже опрометчиво предполагать, что смерть юноши может повлиять на игру в футбол. Данджи всегда говорил, что семья — самое важное, что есть в его жизни. Однако когда после смерти Джеми «Кольтс» начала готовиться к следующему сезону, игроки почувствовали, что что-то изменилось. Команда приняла футбол таким, каким видел его Данджи, и стала играть как никогда прежде. Игроки начали верить тренеру.

«На протяжении многих сезонов я переживал по поводу своего контракта и зарплаты, — говорил один из игроков, который, как и другие, согласился рассказать об этом периоде при условии анонимности. — Когда тренер вернулся с похорон, я был готов отдать ему все, что имел, только чтобы облегчить его боль. Я будто бы весь отдался команде».

«Некоторым нравится обниматься, — говорил другой игрок. — Мне нет. Я лет десять не обнимал своих сыновей. Но когда вернулся тренер, я подошел и обнимал его долго, сколько смог. Потому что хотел показать ему, что я здесь, рядом с ним и для него».

После смерти сына Данджи команда стала играть иначе. Игроки поверили в силу стратегии Данджи. В тренировках и драках за мяч «Кольтс» играла четко и жестко. Настал сезон 2006 года.

«Большинство футбольных команд — не настоящие команды, а просто ребята, которые вместе работают, — поведал мне один из запасных игроков того периода. — А мы стали командой. Поразительное чувство. Тренер — звезда, но дело было не только в нем. После его возвращения мне показалось, будто мы поверили друг в друга, как будто научились играть вместе, как никогда прежде не играли».

Вера в команду — в тактику Данджи и свои способности выиграть — помогала «Кольтс» прийти в себя после трагедии. Однако подобная вера часто рождается и без предшествующих неприятностей или трагических событий.

Например, в 1994 году Гарвардский университет провел исследование, посвященное людям, кардинально изменившим свою жизнь. Ученые обнаружили, что некоторые люди меняли собственные привычки после пережитой трагедии — развода или опасной для

жизни болезни. Другие изменились после того, как стали свидетелями какого-то страшного события в жизни близкого друга — в нашем примере игроки команды видели, как тренер боролся со своим горем.

Однако часто люди менялись без предшествующей трагедии. Они менялись потому, что попадали в социальные группы, облегчавшие изменения. Одна из участниц исследования сказала, что ее жизнь полностью изменилась после курса по психологии и встречи с замечательной группой. «Как будто открылся ящик Пандоры, — объяснила исследователям женщина. — Я больше не могла выносить существующее положение дел. И стала совсем другой». Другой участник сказал, что нашел новых друзей, с которыми мог учиться быть общительным. «Когда я пытаюсь побороть застенчивость, то чувствую, что это не я, а кто-то другой», — говорил он. Однако общение с новой группой помогло избавиться от этого ощущения. Мужчина начал верить, что не застенчив, и в конце концов действительно перестал стесняться. Когда люди попадают в группы, где, как им кажется, можно измениться, возможность изменений становится реальнее. У большинства людей, кардинально меняющих свою жизнь, нет ключевых моментов или меняющих жизнь невзгод. Есть просто общества — иногда состоящие из одного-единственного человека, — которые делают изменение возможным. Одна женщина поведала исследователям, что ее жизнь полностью изменилась после того, как она целый день мыла туалеты — и после того, как в течение нескольких недель обсуждала с коллегами-уборщицами, стоит ли ей уйти от мужа.

«Изменения происходят среди других людей, — сказал мне Тодд Хизертон, один из психологов — участников исследования. — Они кажутся возможными, когда мы видим их глазами других людей».

Точный механизм веры по-прежнему мало изучен. Никто точно не знает, почему группа участников занятий по психологии может убедить женщину, что жизнь может быть совсем иной, или почему команда Данджи сплотилась после гибели сына их тренера. Многие говорят с друзьями о своем неудачном браке и так никогда не уходят от супругов; многие команды видят, как их тренеры переживают личные трагедии, и никогда не меняются.

Мы знаем, что для изменения привычек и закрепления новых нужно верить в возможность этих изменений. По той же причине так

эффективна деятельность Общества анонимных алкоголиков — сила группы учит людей верить и помогает всегда, когда бы люди ни собрались вместе, чтобы помочь друг другу измениться. Среди людей вера рождается легче.

• • •

Десять месяцев спустя после гибели Джеми начался новый футбольный сезон 2006 года. «Кольтс» играла великолепно, выиграла первые девять матчей и закончила сезон со счетом 12:4. Команда выиграла свою первую финальную игру, а затем победила «Балтимор Рейвенс» и стала первой в дивизионе. Последний шаг отделял «Кольтс» от Суперкубка Американской конференции, который команды Данджи проигрывали уже восемь раз.

Матч состоялся 21 января 2007 года, «Кольтс» играла против «Нью-ингленд патриотс» — той команды, которая дважды разрушила их надежды на Суперкубок.

Футболисты «Кольтс» сильно начали игру, однако еще до окончания первого тайма стали сдавать позиции. Игроки боялись наделать ошибок или настолько горели желанием поскорее разделаться с финалом Суперкубка, что теряли нить там, где должны были сосредоточиться. Они перестали полагаться на свои привычки и опять начали слишком много думать. Небрежная блокировка приводила к перехватам мяча. Одна из передач Пейтона Мэннинга была перехвачена и вернулась к команде в виде гола. «Патриотс», противник «Кольтс», вырывалась вперед со счетом 21:3. За всю историю НФЛ ни одна команда не побеждала в национальной конференции с таким отрывом. Команда Данджи опять проигрывала.

В перерыве между таймами команда отправилась в раздевалку, и Данджи попросил всех игроков подойти поближе. За закрытыми дверями слышался гул стадиона, но внутри было тихо. Данджи посмотрел на игроков.

И сказал, что они должны верить.

«Мы уже были в такой ситуации — в 2003 году мы играли против этой же самой команды», — напомнил он. В тот раз от победы их отделял один шаг. Один-единственный шаг. «Приготовьте меч к бою, ибо на этот раз мы победим. Это наша игра. И наше время».

«Кольтс» вышла на второй тайм и начала играть, как на всех предыдущих матчах. Игроки сосредоточились на своих знаках и привычках. Тщательно выполняли подачи, как все пять лет на тренировках, пока не довели навык до автоматизма. В начале тайма набрали нападении семьдесят шесть ярдов за четырнадцать подач и получили тагдаун по сумме очков. И минуты через три, завладев в очередной раз мячом, опять увеличили счет.

В конце четвертого периода команды разменяли очки. «Кольтс» Данджи сравняла счет, но так и не смогла вырваться вперед. До конца матча оставалось 3 минуты 49 секунд, когда «Патриотс» забили гол. В итоге команда Данджи отставала на три очка — 34:31. «Кольтс» завладела мячом и повела его по полю. Пробежав семьдесят ярдов за девятнадцать секунд, игроки пересекли линию защиты противника. Впервые «Кольтс» вела счет — 38:34. До конца игры оставалось шестьдесят секунд. Команда Данджи выиграет, если «Патриотс» не успеет получить очки за гол.

В футболе шестьдесят секунд — целая вечность.

Квотербек «Патриотс» Том Брейди приносил своей команде очки за гол и быстрее. Уверенный в себе, в первые секунды после начала игры Брейди повел команду по полю к воротам противника. За семнадцать секунд до окончания матча игроки «Патриотс» уже были от ворот на расстоянии удара и приготовились к финальной подаче, которая в очередной раз нанесет поражение Данджи и лишит его команду надежд на Суперкубок.

Игроки «Патриотс» приближались к линии схватки, и защита «Кольтс», заняла свои позиции. Марлин Джексон, угловой защитник «Кольтс», стоял в десяти ярдах от линии. Он посмотрел на свои знаки: расстояние между нападающими «Патриотс» и глубина позиции фулбека. Оба знака говорили о том, что сейчас будет серия передач. Квотербек «Патриотс» Том Брейди быстро огляделся и притормозил, чтобы дать пас. Джексон уже двигался. Брейди поднял руку и швырнул мяч. Он целился в принимающего «Патриотс», который находился в двадцати двух ярдах в центре поля и был открыт для паса. Если бы принимающий поймал мяч, то вполне мог сделать передачу рядом с зоной защиты или забить гол. Воздух был наэлектризован футболом. Джексон, угловой защитник «Кольтс», привычно приготовился бежать на угол. Он пронесся около правого плеча принимающего и встал у

него перед носом как раз в тот момент, когда появился мяч. Джексон взмыл вверх, чтобы перехватить мяч в воздухе, пробежал еще несколько шагов, а затем скользнул на землю, прижимая мяч к груди. Весь маневр занял не больше пяти секунд. Игра закончилась. «Кольтс» во главе с Данджи победила.

Через две недели они выиграли Суперкубок. Можно найти не один десяток причин, почему в тот год «Кольтс» стала, наконец, чемпионом. Может, им повезло. Или пришло их время. Однако игроки Данджи утверждали, что причина в другом: они верили, и эта вера закрепила все, чему они научились, — все привычные действия, которые они тренировали до полного автоматизма, — даже в самых стрессовых ситуациях.

«Мы гордимся, что выиграли этот чемпионат для нашего капитана — тренера Данджи», — заявил после перед толпой Пейтон Мэннинг, прижимая к груди трофей Ломбарди.

Данджи повернулся к жене и произнес: «Мы сделали это».

• • •

Как меняются привычки?

К сожалению, не существует точного набора действий, гарантированно подходящих для каждого человека. Известно, что привычку нельзя уничтожить, а нужно, наоборот, заменить другой. Также известно, что привычки наиболее гибки при использовании золотого правила изменения привычек: можно внедрить новое привычное действие, если пользоваться прежними знаком и наградой.

Однако этого недостаточно. 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.

Если хотите похудеть, изучите собственные привычки и определите реальную причину, которая заставляет вас каждый день покидать

рабочее место ради перекуса. Затем найдите себе компанию для прогулки и болтовни на рабочем месте, вместо того чтобы ходить в кафе; или группу, объединенную общей целью сбросить вес; или человека, который предпочитает иметь под рукой яблоки вместо чипсов.

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 вырастут. Вера — важнейший компонент, который вырастает благодаря общему опыту, даже если общество состоит всего из двух человек.

Мы знаем, что изменение возможно. Алкоголики могут перестать пить. Курильщики — перестать смолить. Вечные неудачники могут превратиться в чемпионов. Можно перестать грызть ногти или перекусывать на работе, орать на детей, не спать по ночам или беспокоиться из-за пустяков. Ученые обнаружили, что смена привычек может повлиять не только на жизнь отдельных людей, но и на компании, организации и общества. Об этом читайте в следующих главах.

Часть вторая. Привычки успешных организаций

Краеугольные привычки, или Баллада о Поле о'Ниле. Какие привычки самые важные

I

В один бурный октябрьский день 1987 года множество видных фондовых аналитиков и инвесторов с Уолл-стрит собрались в танцевальном зале шикарного отеля на Манхэттене, чтобы познакомиться с новым генеральным директором Американской алюминиевой компании, больше известной как Alcoa, — корпорации, которая почти целый век производила из алюминия все, от фольги для упаковки конфет «Кисс» компании Hershey и металлических банок для Coca-Cola до сложной спутниковой арматуры.

Век тому назад основатель Alcoa открыл процесс плавки алюминия, и с тех пор компания превратилась в один из крупнейших холдингов мира. Многие из присутствующих в зале вложили миллионы долларов в акции Alcoa и получали с них стабильный доход. Однако в последний год инвесторы начали выражать недовольство. Руководство Alcoa допускало ошибки одну за другой, неблагоразумно пытаясь расширить спектр производимых товаров, в то время как конкуренты переманивали покупателей и уменьшали прибыль компании.

Вот почему инвесторы с облегчением вздохнули, когда совет директоров Alcoa заявил о смене директора. Однако облегчение сменилось тревогой, когда они узнали его имя: новым генеральным директором стал бывший правительственный чиновник Пол О'Нил. Многие дельцы Уолл-стрит никогда не слышали о нем. После того как Alcoa назначила в танцевальном зале на Манхэттене эту приветственную встречу, каждый крупный инвестор заявил о желании получить приглашение.

За несколько минут до полудня на сцене появился О'Нил — аккуратный мужчина пятидесяти одного года в сером костюме в тонкую полоску и ярком красном галстуке. Седые волосы и военная выправка. Он взбежал по ступенькам и приветливо улыбнулся. Он

выглядел достойным, надежным и уверенным в себе. Как и положено руководителю высшего звена.

Затем он заговорил:

«Я хотел бы поговорить о безопасности рабочих. Каждый год множество рабочих Alcoa получают настолько серьезные травмы, что пропускают следующий рабочий день. Статистика безопасности у нас лучше, чем в целом по американским рабочим, особенно если учесть, что наши рабочие имеют дело с металлами температурой 1500 градусов и машинами, которые могут лишить человека руки. Однако этого мало. Я намерен превратить Alcoa в самую безопасную компанию в Америке. Я собираюсь сократить число травм до нуля».

Слушатели смутились. Обычно подобные встречи следовали вполне предсказуемому сценарию: новый генеральный директор представлялся, отпускал какую-нибудь глуповатую шутку — что-нибудь о том, как он пробивал себе путь в Гарвардской школе бизнеса, — а затем обещал повысить прибыль и снизить затраты. Потом начинал критиковать налоги и государственную политику в отношении частных компаний. Иногда доставалось юристам и адвокатам — с жаром, который позволял предположить личный опыт общения с судом по бракоразводным делам. Речь, как правило, заканчивалась роем модных словечек вроде «синергии», «реструктуризации» и «сотрудничества конкурентов», после чего все могли возвращаться в свои кабинеты с уверенностью, что в ближайшее время капитализму ничто не угрожает.

О'Нил не сказал о доходах ни слова. Не упомянул налоги. Не затронул тему «использования объединения с другими игроками на рынке для достижения выгодного всем игрокам рынка синергетического рыночного преимущества». Учитывая упомянутую безопасность рабочих, каждый из присутствующих в зале предположил, что О'Нил — сторонник политики регуляции. Или демократ, что еще хуже. Ужасающая перспектива.

«Теперь, прежде чем двигаться дальше, — произнес О'Нил, — я бы хотел обратить ваше внимание на аварийные выходы в этом помещении, — и он указал рукой на заднюю часть танцевального зала. — Сзади есть пара дверей, и в случае маловероятного пожара или другой чрезвычайной ситуации вы должны спокойно выйти, спуститься по лестнице в холл и покинуть здание».

Молчание. Только за окном слышался гул проезжающих мимо машин. Безопасность? Пожарные выходы? Это что, шутка? Один из присутствующих инвесторов знал, что в шестидесятых годах О'Нил жил в Вашингтоне, округ Колумбия. «Должно быть, этот парень совсем обкурился», — подумал он.

Наконец кто-то поднял руку и спросил о материально-производственных запасах в авиакосмическом подразделении.

Другой поинтересовался показателями капиталовооруженности труда компании.

«Кажется, вы меня не расслышали, — заметил О'Нил. — Если хотите понять, как работает Alcoa, посмотрите на наши данные по безопасности на рабочем месте. Если мы снизим процент травматизма, то мы победим не благодаря чирлидингу или другим глупостям, которые иногда говорят другие генеральные директора. А потому что люди, работающие в этой компании, согласились посвятить себя формированию привычки совершенства. Безопасность будет служить индикатором нашего продвижения в изменении привычек целой компании. Вот по каким показателям следует о нас судить».

Когда презентация закончилась, инвесторы почти панически кинулись к выходу. Один из них помчался в холл, нашел телефон-автомат и позвонил двадцати своим крупнейшим клиентам.

«Я сказал: „Совет директоров назначил сумасшедшего хиппи, и он собирается разрушить компанию“, — поведал мне инвестор. — Я приказал им немедленно продать свои акции, прежде чем остальные присутствующие на встрече начали звонить своим клиентам с теми же распоряжениями.

Этот совет стал худшим из всех, что я дал за всю свою карьеру».

Не прошло и года после выступления О'Нила, как прибыль Alcoa достигла рекордно высоких показателей. К уходу О'Нила на пенсию в 2000 году годовая чистая прибыль компании была в пять раз больше, чем перед его назначением, а рыночная капитализация достигла 27 миллиардов долларов. Тот, кто вложил в Alcoa миллион долларов в день назначения О'Нила, заработал еще миллион в виде дивидендов за время его управления компанией, а ценность его акций к моменту ухода О'Нила выросла в пять раз.

Кроме того, одновременно с ростом финансовых показателей Alcoa стала одной из самых безопасных в мире компаний. До появления

О'Нила почти на каждом заводе Alcoa хотя бы раз в неделю случалась производственная травма. После внедрения плана повышения безопасности на некоторых предприятиях рабочие годами не пропускали ни одного рабочего дня из-за производственных травм. Уровень травматизма в компании упал до одной двадцатой части от среднего американского уровня.

Как же удалось О'Нилу превратить крупнейшую, неповоротливую и одну из самых потенциально опасных компаний в кузницу прибыли и оплот безопасности?

Он начал бороться с одной привычкой и наблюдал за волной изменений, прокатившейся по всей компании.

«Я знал, что Alcoa придется менять, — сказал мне О'Нил. — Но приказать людям измениться невозможно. Мозг функционирует иначе. Поэтому я решил начать с чего-нибудь одного. Если я могу изменить привычки в одной области, то изменения распространятся по всей компании в целом».

О'Нил верил, что некоторые привычки настолько сильные, что могут запустить цепную реакцию, меняя другие привычки по мере движения по компании. Другими словами, некоторые привычки важнее прочих, когда вы перестраиваете жизнь и работу. 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.

С точки зрения ключевых привычек успех не зависит от досконального следования правилам. Вместо этого лучше опираться на несколько ключевых приоритетов и превратить их в мощные рычаги. В первой части этой книги я объяснил, как работают привычки, как их создавать и менять. Но когда нужно запускать «мастер» будущей привычки? Ответ на этот вопрос лежит в понимании ключевых привычек: привычки, которые важнее других, меняясь, двигают и перестраивают остальные шаблоны поведения.

С помощью ключевых привычек можно объяснить, каким образом Майкл Фелпс стал олимпийским чемпионом и почему некоторые учащиеся колледжей учатся лучше сверстников. Они объясняют, почему некоторые люди после многолетних безуспешных попыток вдруг теряют сорок фунтов, одновременно начинают лучше работать и

успевают вернуться домой поужинать вместе с детьми. Ключевые привычки объясняют, каким образом Alcoa стала компанией с одним из лучших показателей по индексу Доу-Джонса и одновременно самым безопасным местом в мире.

• • •

Когда Alcoa впервые предложила О'Нилу пост генерального директора, тот не был уверен, что хочет занять эту должность. Денег он уже заработал достаточно, и его жене нравился Коннектикут, где они жили в то время. Они ничего не знали о Питтсбурге, где находился головной офис Alcoa. Однако прежде чем отклонить предложение, О'Нил попросил время на раздумье. Чтобы помочь себе принять решение, он начал составлять список своих основных приоритетов на случай, если он примет предложение.

О'Нил всегда верил в списки. С их помощью он организовывал свою жизнь. В колледже во Фресно-Стейт, где он закончил учебу чуть больше чем за три года, одновременно работая по 30 часов в неделю, О'Нил составлял примерный список всего, чего хотел бы добиться в жизни. Одним из последних пунктов было «изменить мир к лучшему». Закончив учебу в 1960 году, О'Нил, послушавшись совета, подал заявление на правительственную стажировку и вместе с 300 тысячами других претендентов отправился на экзамен. Три тысячи человек получили приглашения на собеседование, тремстам из них предложили работу, в том числе и О'Нилу.

Он начал службу менеджером среднего звена в Управлении ветеранов и вскоре получил задание разузнать о компьютерных системах. Все это время О'Нил продолжал составлять свои списки, записывал, почему некоторые проекты добились большего успеха, чем другие, какие подрядчики своевременно выполняли обязательства, а какие нет. Каждый год его продвигали по службе. По мере карьерного роста в Управлении ветеранов он завоевал себе репутацию человека, в чьих списках всегда есть ключевой пункт, который поможет решить проблему.

В середине 1960-х подобные качества пользовались огромным спросом в Вашингтоне, округ Колумбия. Совсем недавно Роберт Макнамара реорганизовал Пентагон, наняв лучших юных математиков, статистиков и компьютерных программистов. Президент

Джонсон хотел видеть юных гениев и среди своих сотрудников. Так что О'Нил получил место в подразделении, которое впоследствии стало известно как Административно-бюджетное управление — одно из самых влиятельных учреждений федерального округа Колумбия. Через десять лет, когда ему исполнилось тридцать восемь, О'Нил занял пост заместителя директора и неожиданно стал одним из самых влиятельных людей в городе.

С этого момента О'Нил начал по-настоящему изучать привычки организаций. Одним из его первых заданий стало создание аналитической схемы изучения механизма государственных затрат на здравоохранение. Довольно быстро он выяснил, что государственные усилия, которые должны управляться логическими правилами и спланированными приоритетами, вместо этого зависят от причудливых ведомственных процессов, которые зачастую функционировали как привычки. Вместо того чтобы принимать решения, чиновники и политики реагировали на знаки привычными действиями, чтобы получить награды, например продвижение по службе или переизбрание. Это была петля привычки — охватившая тысячи людей и миллиарды долларов.

Так, после Второй мировой войны конгресс принял программу строительства общественных больниц. Четверть века спустя она все еще поддерживалась: каждый раз, когда законодатели выделяли новые средства на здравоохранение, чиновники немедленно начинали возводить больницы. В городах, где строили новые больницы, не всегда требовались дополнительные койко-места, но это было не важно. Куда важнее было возвести большое здание, на которое мог сослаться политик во время предвыборной кампании¹⁹.



Как рассказывал мне О'Нил, правительственные работники «месяцами спорили о цвете занавесок, выясняли, один или два телевизора ставить в палатах, проектировали пост медсестры и занимались прочей ерундой». «Чаще всего никто даже не спрашивал, нужна ли этому городу еще одна больница. Чиновники привыкли решать все медицинские проблемы с помощью строительства, чтобы конгрессмен мог потом сказать: „Это сделал я!“ В этом не было ни малейшего смысла, однако раз за разом все делали то же самое».

Ученые обнаружили привычки практически в каждой обследованной организации и компании. «У отдельных людей есть привычки, у группы людей — привычные действия, — писал академик Джеффри Ходжсон, на протяжении всей карьеры изучавший организационные модели. — Привычные действия для организаций — аналог привычки».

Подобные привычки казались О'Нилу опасными. «Мы почти перестали принимать решения, заменив этот процесс другим, не требующим размышлений», — говорил О'Нил. Однако в других учреждениях, сам воздух в которых был пропитан переменами, полезные организационные привычки приносили успех.

Например, некоторые департаменты НАСА самосовершенствовались путем обдуманного введения привычных организационных действий, которые поощряли инженеров принимать более рискованные решения. Когда беспилотные ракеты взрывались при старте, главы департаментов одобрительно кивали, чтобы все

знали: их департамент пытался, но потерпел неудачу. Но хотя бы попытался. В конце концов в центре управления полетами стали раздаваться аплодисменты каждый раз, когда взрывалось что-то дорогостоящее. Это стало организационной привычкой²⁰. Или возьмем Управление по охране окружающей среды, учрежденное в 1970 году. Первый глава управления Вильям Ракельшаус намеренно ввел организационные привычки, поощрявшие инспекторов агрессивно принуждать к выполнению требований закона. Когда юристы спрашивали разрешения подать иск или возбудить дело по поводу невыполнения закона, их заявление проходило процесс утверждения. По умолчанию им разрешали подавать в суд. Смысл был ясен: в Управлении по охране окружающей среды агрессия приветствуется и вознаграждается. К 1975 году управление ежегодно выпускало более полутора тысяч новых законов по охране окружающей среды.

«В каждом правительственном учреждении я находил привычки, объяснявшие причины успехов или неудач в работе ведомства, — рассказывал мне О’Нил. — Лучшие учреждения осознавали всю важность привычных, рутинных действий. Худшими управляли люди, которые никогда не задумывались над этим вопросом, зато потом удивлялись, почему никто не хочет выполнять их распоряжения».

В 1977 году, проработав 16 лет в Вашингтоне, округ Колумбия, О’Нил решил, что пришло время уходить. Он работал по пятнадцать часов в сутки семь дней в неделю. Его жена устала растить в одиночку четверых детей. О’Нил вышел в отставку и устроился на работу в International Paper — крупнейшую в мире целлюлозно-бумажную компанию, а спустя некоторое время стал ее президентом.

К тому времени некоторые из его бывших друзей состояли в совете директоров Alcoa. Когда компании понадобился новый генеральный директор, они вспомнили о нем, и в результате теперь он писал список приоритетных задач на тот случай, если все же решит принять их предложение.

В те дни Alcoa находилась в бедственном положении. Критики заявляли, что работники компании недостаточно проворны, а качество их продукции невысоко. Тем не менее в списке О’Нила «качество» и «эффективность» не были основными приоритетами. В такой большой и старой компании, как Alcoa, недостаточно щелкнуть выключателем, чтобы все сотрудники стали работать лучше или выпускать больше

продукции. Предыдущий генеральный директор пытался ввести усовершенствования, что привело к забастовке 15 тысяч рабочих. Дошло до того, что они приносили на парковки чучела, одевали их как руководителей и демонстративно сжигали. «Alcoa была несчастной семьей, — сказал мне один из очевидцев. — Как семья Мэнсона, только с добавлением расплавленного металла».

О'Нил решил, что, если согласится на эту работу, в качестве основных приоритетов выберет что-нибудь такое, что считают важным все — и профсоюзы, и руководство. Ему требовалось средство, которое бы объединило людей, а ему дало инструмент для изменения их методов работы и общения.

«Я обратился к основам, — объяснил он мне. — Каждый заслужил возвращаться с работы целым и невредимым, каким он туда пришел, кто с этим поспорит? Нельзя бояться, что работа ради прокормления семьи убьет тебя. На этом я и решил сосредоточиться: изменить привычки безопасности всех работников».

В верхней части списка О'Нил написал «БЕЗОПАСНОСТЬ» и поставил перед собой смелую цель: добиться нулевого уровня травм. Не нулевого уровня травм на производстве, а вообще травм, и точка. Таким будет его обязательство, чего бы это ни стоило.

О'Нил решил принять предложение.

• • •

«Я действительно очень рад быть здесь», — спустя несколько месяцев после вступления в должность произнес О'Нил перед рабочими, набившимися в зал на металлоплавильном заводе в Теннесси. Не все шло гладко. На Уолл-стрит по-прежнему паниковали. Профсоюзы беспокоились. Некоторые вице-президенты Alcoa обиделись, ибо им не предложили повышение. А О'Нил продолжал говорить о безопасности рабочих.

«Я с радостью буду договариваться с вами о чем угодно, — сказал О'Нил. Он объезжал американские заводы Alcoa, а затем собирался посетить производственные мощности компании в тридцати одной стране. — Однако есть одна вещь, в отношении которой я никогда не буду вести с вами переговоры, — это безопасность. Я даже не хочу говорить, что не приняли всех возможных мер, чтобы уберечь людей

от травм. Не стоит спорить со мной по этому поводу — вы проиграете».

Великолепие такого подхода состояло в том, что никто конечно же не собирался спорить с О’Нилом по поводу безопасности рабочих. Профсоюзы годами боролись за усовершенствование мер безопасности. Начальство тоже не собиралось спорить, ибо травмы означали снижение производительности и морального духа рабочих.

Однако большинство людей не осознавали, что намерение О’Нила добиться нулевого уровня травматизма влекло за собой самое радикальное преобразование в истории Alcoa. 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 действие²¹: в случае любой травмы²² 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.

Начальники заводов — люди занятые. Чтобы сообщить О’Нилу о травме в течение двадцати четырех часов, они должны были узнать о несчастном случае от своих заместителей сразу же, как только он произошел. Поэтому заместителям приходилось постоянно поддерживать связь с дежурными по цеху. Дежурные, в свою очередь, должны были договориться с рабочими о немедленном оповещении в случае проблем и держать под рукой список предложений — когда заместитель начальника спрашивал план по устранению причин, вызвавших производственную травму, у дежурного уже были готовы

ответы на все вопросы. Для реализации этой цепочки каждый завод пришлось оснастить новыми коммуникационными системами, благодаря которым любой рабочий самого нижнего звена мог быстро передать информацию высшему руководству. Чтобы приспособиться к программе безопасности О'Нила, пришлось поменять практически всю жесткую иерархическую структуру компании. О'Нил формировал новые корпоративные привычки.



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. Компания так сильно изменилась, что, по словам некоторых рабочих, привычки безопасности распространились на их жизнь даже за пределами завода.

«Два или три года спустя я сидел в своем кабинете и смотрел в окно на мост Девятой улицы. Ребята, которые там работали, неверно пользовались мерами безопасности, — рассказывал Джеф Шоки, нынешний директор по безопасности Alcoa. — Один из рабочих стоял наверху на перилах моста, а второй держал его за пояс. Привязных ремней безопасности или веревок на них не было. Они работали на какую-то компанию, которая не имела к нам никакого отношения. Однако я не задумываясь встал с кресла, спустился по лестнице на пять пролетов, прошел через мост и сказал этим рабочим: „Эй, парни, вы рискуете жизнью. Вы должны пристегнуть ремень безопасности и предохранительный механизм“. Они ответили, что их начальник забыл принести снаряжение». Шоки позвонил в местный офис Управления охраны труда и сообщил о халатности этого начальника.

«Один из руководителей рассказал мне, что однажды остановился на улице около работавшего экскаватора рядом со своим домом, потому что у рабочих не было защитной клетки, и прочитал им целую лекцию о важности делать все так, как положено по технике безопасности. Дело было в выходной, и он остановил машину, в которой сидели его дети, чтобы рассказать городским рабочим о том, как безопасно рыть траншеи. Пример необычный, но наглядный. Мы уже не задумываясь следуем нормам безопасности».

О'Нил никогда не обещал, что упор на безопасности рабочих увеличит прибыль Alcoa. Однако после того как новые действия распространились по всей компании и стали действительно обыденными, затраты сократились, качество выросло, а производительность взлетела до небес. Если брызги расплавленного металла травмировали рабочих, меняли конструкцию системы заливки, и травм становилось меньше. Это также экономило деньги, ибо компания теряла меньше сырья — металл не проливался и не капал мимо формы. Если какой-нибудь агрегат то и дело выходил из строя, его заменяли, то есть снижался риск, что неисправный механизм повредит руку рабочего. Это также означало повышение качества продукции, ибо, как выяснила компания, неисправное оборудование было основной причиной производства некачественного алюминия.

Исследователи обнаружили аналогичную динамику в десятках других ситуаций, в том числе в жизни рабочих.

Возьмем, к примеру, исследования последнего десятилетия, посвященные влиянию физических упражнений на повседневные дела. Если люди начинают регулярно заниматься спортом, пусть даже раз в неделю, они начинают, часто неосознанно, менять и другие, не связанные со спортом модели поведения в своей жизни. Как правило, люди, которые занимаются спортом, начинают лучше питаться и продуктивнее работать. Они меньше курят и проявляют больше терпения в общении с коллегами и домочадцами. Реже пользуются кредитными картами и говорят, что испытывают меньше стресса, хотя не очень понятно почему. Известно, что для многих людей физическая активность — важнейшая привычка, которая запускает масштабные изменения. «Физическая активность не ограничивается только физическим состоянием человека, — говорил Джеймс Прочаска, исследователь из университета Род-Айленда. — В ней есть что-то такое, что облегчает приобретение других полезных привычек».

Исследования документально подтверждают, что семьи, привыкшие ужинать вместе, склонны лучше прививать детям навыки домашней работы, лучшей учебы, больший эмоциональный контроль и уверенность в себе. Ежедневная уборка кровати связана с более высокой производительностью, более сильным чувством благополучия и навыками трат в рамках бюджета. Нельзя сказать, что семейная трапеза или опрятная кровать приводят к хорошей учебе или менее легкомысленным тратам. Однако эти первоначальные изменения каким-то образом запускают цепную реакцию, которая помогает закрепиться другим полезным привычкам.

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 «заразительными».

Тем не менее О'Нил и многие другие обнаружили, что между пониманием этих принципов и их использованием огромная пропасть

и, чтобы ее преодолеть, требуется изрядная доля изобретательности и мастерства.

II

13 августа 2008 года будильник Майкла Фелпса прозвенел в 6:30 утра. Он вылез из кровати в Олимпийской деревне в Пекине и сразу занялся привычными делами.

Он натянул тренировочные штаны и отправился завтракать. На этой неделе Майкл уже выиграл три золотые медали — теперь их стало девять за всю его спортивную карьеру. В тот день его ждало два заплыва. К 7 утра он уже сидел в кафе, ел свой обычный завтрак перед соревнованиями: яйца, овсянка и четыре энергетических коктейля — первые из более чем шести тысяч калорий, которые он получит за ближайшие шестнадцать часов.

Первый заплыв Фелпса — 200 метров баттерфляем, его коронным стилем, — был запланирован на десять утра. За два часа до выстрела стартового пистолета спортсмен начал обычную растяжку: сначала руки, затем спина и ниже до лодыжек, настолько гибких, что вытягивались больше чем на девяносто градусов — дальше, чем пуанты у балерин. В 8:30 Майкл скользнул в бассейн и начал первую разминку — 800 метров смешанным стилем, затем 600 метров кролем, 400 метров с кругом, зажатым между ног, 200 брассом и серии 25-метровых ускорений для увеличения частоты сердечных сокращений. Тренировка заняла ровно 45 минут.

В 9:15 Фелпс вышел из бассейна и начал натягивать свой плавательный костюм LZR Racer — настолько узкий, что надевать его приходилось минут двадцать. Затем закрепил на ушах наушники, включил сборник хип-хопа, который слушал перед каждым заплывом, и стал ждать.

Фелпс начал плавать с семи лет, чтобы выплеснуть энергию, сводившую с ума его мать и учителей. Местный тренер по плаванию Боб Боумен, увидев длинный торс, большие руки и сравнительно короткие ноги Фелпса (что позволяло меньше скользить в воде), понял, что парень может стать чемпионом. Однако Фелпс был вспыльчивым и с трудом успокаивался перед соревнованиями. Его родители развелись, и ему было сложно совладать со стрессом. Боумен купил сборник упражнений для расслабления и попросил мать Фелпса читать

их мальчику каждый день перед сном. В книге была фраза — «Сожми правую руку в кулак, потом разожми. Представь, как напряжение утекает сквозь пальцы», — и эта фраза напрягала и расслабляла каждую клеточку тела Майкла перед сном.

Боумен верил, что для пловцов ключ к победе — правильно организованные повседневные дела. Он знал, что Фелпс обладал идеальным телосложением для плавания. Все участники Олимпийских игр обладают отличной мускулатурой. Боумен также видел, что Фелпс уже в таком юном возрасте способен повторять одно и то же по многу раз, что делало из него идеального спортсмена. Опять же, все лучшие спортсмены сильны именно в этом.

Боумен мог дать Фелпсу то, что отличало бы его от соперников, — а именно привычки, которые сделали бы из него самого психологически сильного пловца в бассейне. Нет, не контролировать все стороны жизни Фелпса. Нужно было лишь наметить несколько конкретных привычек, не связанных с плаванием, зато связанных с формированием правильного образа мыслей. Боумен разработал ряд действий, с помощью которых Фелпс мог успокоиться и сосредоточиться перед каждым заплывом и обрести те крохотные преимущества, которые играют огромную роль в спорте, где счет идет на миллисекунды.

Так, когда Фелпс был подростком, в конце каждой тренировки Боумен говорил ему идти домой и «смотреть видеофильм. Смотри его, пока не заснешь, и смотри, когда проснешься».

Видеофильм был не настоящим, а выдуманым — неким олицетворением идеального заплыва. Каждый вечер перед сном и каждое утро после пробуждения Фелпс воображал, как он прыгает с тумбы и, будто в замедленной съемке, безупречно плывет. Он представлял, как гребет, видел стены бассейна, свои повороты и конец заплыва. Он мысленно видел след, который оставляло на воде его тело, ощущал капли воды, стекающие с губ, когда рот появлялся над поверхностью воды, чтобы сделать вдох, и представлял свои ощущения, когда сдерет шапочку после заплыва. Он лежал в кровати, закрыв глаза, и раз за разом наблюдал за соревнованием, не упуская ни малейших подробностей, до тех пор, пока каждая мельчайшая подробность не стала его плотью и кровью.

На тренировках, приказывая Фелпсу плыть как можно быстрее, как на соревнованиях, Боумен кричал: «Лезь в фильм!» И Фелпс выжимал из себя все возможное. Он чувствовал почти разочарование, пробиваясь сквозь толщу воды. Он столько раз проделывал это в воображении, что теперь двигался механически. Однако метод работал. Фелпс плавал все быстрее и быстрее. В конце концов перед заплывом Боумену было достаточно прошептать «приготовь фильм», чтобы Фелпс успокаивался и выигрывал соревнования.

С тех пор как Боумен сформировал в жизни Фелпса несколько основных привычных действий, все прочие привычки — питание и расписание тренировок, растяжка и сон — казалось, установились сами собой. В основе причины, почему эти привычки были столь эффективными и работали как ключевые, лежал феномен, который в научной литературе называется «малой победой».

• • •

Малые победы — действительно победы, только маленькие. Частично благодаря им ключевые привычки приводят к широкомасштабным изменениям. Многочисленные исследования показали, что малые победы обладают огромными силой и влиянием, непропорционально большими по сравнению с достижениями и победами. «Малые победы — верное применение малых преимуществ, — писал в 1984 году один профессор из Корнеллского университета. — Как только достигнута малая победа, вступают в действие силы, способствующие следующей малой победе». Малые победы питают кардинальные изменения, ведь они дают крохотные преимущества, внедряясь в привычные способы поведения, и убеждают людей в их способности добиться большего.

Например, первые акции, организованные борцами за права гомосексуалистов в конце 1960-х, привели к череде неудач. Они пытались отменить законы, по которым преследовали гомосексуалистов, но потерпели полный крах в законодательных органах штата. Учителя пытались составить учебный план консультаций подростков-гомосексуалистов и были уволены за предложение принять гомосексуальность как явление. Казались недостижимыми основные цели гомосексуального общества — покончить с дискриминацией и преследованием со стороны полиции,

убедив Американскую ассоциацию психиатров прекратить определять гомосексуальность как психическое расстройство.

Затем в начале 1970-х временная комиссия Американской библиотечной ассоциации по правам гомосексуалистов решила сосредоточиться на одной скромной цели: убедить Библиотеку конгресса переклассифицировать книги об освободительном движении гомосексуалистов, перенеся их из категории HQ 71-471 («Аномальные сексуальные отношения, в том числе преступления на сексуальной почве») в какую-нибудь другую, менее унижительную.

В 1972 году Библиотека конгресса получила письмо с просьбой о переклассификации и согласилась внести изменения, отнеся соответствующие книги к новой категории HQ 76.5 («Гомосексуальность, лесбиянство — освободительное движение гомосексуалистов, движение гомофилов»). Незначительный сдвиг в старой организационной привычке расстановки книг на полках, однако он дал поразительный эффект. Новости о новой политике разлетелись по всей стране. Организации по борьбе за права гомосексуалистов праздновали победу и начали собирать деньги на благотворительные нужды. Через несколько лет открытые политики-гомосексуалисты работали в политических штабах в Калифорнии, Нью-Йорке, Массачусетсе и Орегоне. Многие из них называли решение Библиотеки конгресса вдохновляющим. В 1973 году Американская ассоциация психиатров после многолетних внутренних споров переписала определение гомосексуальности, перестав считать ее психическим расстройством. Тем самым она подготовила почву к принятию законов штата, которые провозгласили нелегальной дискриминацию людей по их сексуальной ориентации.

А началось все с одной маленькой победы.

«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... как миниатюрные эксперименты, которые проверяют скрытые теории сопротивления и возможности и раскрывают невидимые прежде ресурсы и препятствия».

Именно это и случилось с Майклом Фелпсом. Когда Боб Боумен начал работать с Фелпсом и его матерью над ключевыми привычками

расслабления и создания зрительных образов, ни он сам, ни его подопечный не представляли, что именно делают.

«Мы экспериментировали, пробовали разные варианты, до тех пор пока не нашли подходящий, — рассказал мне Боумен. — В конце концов мы выяснили, что лучше всего сосредоточиться на этих кратчайших мгновениях успеха и превратить их во внутренние пусковые механизмы. Мы превратили их в привычные действия. Перед каждым заплывом мы выполняли ряд действий, которые должны были дать Майклу ощущение творца победы.

Если бы вы спросили Майкла, что творится у него в голове перед соревнованиями, он бы ответил, что в общем-то ни о чем не думает. Просто следует программе. Но это неверно. Это не просто его привычки. К началу заплыва он выполнил свой план уже больше чем наполовину и на каждом этапе добивался поставленной цели. Все шло именно так, как он запланировал. Разогретые колени были именно такими, какими он представлял их в воображении. Из наушников лилась именно та музыка, которую он ждал. Сам заплыв — лишь очередной этап в модели, которая была запущена ранним утром и состояла из сплошных побед. Выигрыш — естественное их продолжение».

Вернемся в Пекин. На часах 9:56 утра — до начала заплыва четыре минуты, и Фелпс стоит позади своей стартовой тумбы, слегка подпрыгивая на пальцах. Когда объявили его имя, Фелпс встал на тумбу, как всегда перед заплывом, а потом спустился, как обычно. Трижды взмахнул руками, как делал перед каждым заплывом с двенадцати лет. Затем опять поднялся на тумбу, встал в позицию и прыгнул в воду, услышав выстрел стартового пистолета.

Фелпс знал, что что-то пошло не так с той секунды, как он коснулся воды. В очки набралась вода. Он не мог сказать, снизу или сверху была течь, но, взрезав поверхность воды и начав плыть, надеялся, что она будет не слишком сильной.

Однако ко второму кругу он почти ничего не видел. К началу третьего, финального круга его очки были полны воды. Фелпс ничего не видел. Ни линию на дне бассейна, ни черную букву «Т», предупреждавшую о приближавшейся стене. Не видел, сколько гребков осталось сделать. Большинство пловцов невозможность

видеть дистанцию в финале Олимпийских игр привела бы к настоящей панике.

Фелпс был спокоен.

В тот день все шло по плану. Пропускавшие воду очки были незначительным отклонением, к которому, однако, он был готов. Однажды Боумен заставил его плавать в бассейне в Мичигане в полной темноте, ибо считал, что спортсмен должен быть готов к любым неожиданностям. В некоторых фильмах, которые Фелпс прокручивал в своем воображении, встречались похожие проблемы. Он репетировал в уме свою реакцию на протекающие очки. Перед началом последнего заплыва Фелпс примерно оценил необходимое число гребков — девятнадцать или двадцать, может быть, двадцать один — и начал плыть и считать. Он плыл во всю силу и совершенно не волновался. На середине дистанции он увеличил усилия, чтобы сделать финальный рывок, — одна из его основных техник обхода соперников. На восемнадцатом гребке он начал ждать стену. Он слышал рев толпы, но ничего не видел и потому не представлял, кому адресованы слова поддержки — ему или кому-то другому. Девятнадцать гребков, двадцать. Кажется, нужен еще один. Так говорил фильм, прокручивавшийся у него в голове. Фелпс сделал мощный двадцать первый гребок, заскользил с протянутой рукой и коснулся стены. Отличное время. Стянув очки и глянув на табло, он увидел напротив своего имени буквы «МР» — мировой рекорд. Еще одна золотая медаль.

После заплыва к нему подошел журналист и спросил, что чувствуешь, когда плывешь вслепую.

«Именно то, что я и представлял», — ответил Фелпс. Еще одна победа в жизни, полной маленьких побед.

• • •

Через шесть месяцев после назначения О'Нила на пост генерального директора Алсоа ему позвонили среди ночи. На другом конце провода директор завода в Аризоне в совершенной панике рассказывал, что перестал работать экструзионный пресс, и один из рабочих — молодой парень, который работал в компании всего несколько недель и очень хотел, чтобы его приняли, потому что компания предоставляла страховку его беременной жене, — так вот,

этот молодой человек попытался его починить. Он перепрыгнул через желтую стену безопасности, окружавшую пресс, и перешагнул через яму. Кусок алюминия застрял в шарнире шестифутового качающегося рычага. Юноша потянул металлический обрезок, пытаясь его вытащить. Аппарат не двигался. Позади рабочего рычаг начал описывать дугу и приближался к его голове. От удара череп юноши раскололся. Смерть наступила мгновенно.

Четырнадцать часов спустя О'Нил созвал всех руководителей заводов и высшее руководство Alcoa в Питтсбурге на срочное совещание. Они тщательно воссоздавали несчастный случай с помощью диаграмм и многократного просмотра видеозаписей. Они обнаружили десятки ошибок, в результате которых наступила смерть, включая действия двух руководителей, которые видели, как человек прыгнул через ограждение, однако не остановили его; учебную программу, которая не объяснила рабочему, что его не обвинят в поломке машины; недостаточный инструктаж, из-за чего рабочий не знал, что должен найти начальника, прежде чем пытаться самостоятельно устранить неисправность; и, наконец, отсутствие датчиков, которые бы автоматически останавливали машину, как только кто-то спускался в яму.

«Мы убили его, — угрюмо заявил собравшимся О'Нил. — Это моя ошибка как руководителя. Я стал причиной его смерти. Это и ваша ошибка, как руководящей цепочки».

Руководители в зале были поражены до глубины души. Конечно, произошла ужасная трагедия, но трагедии — часть жизни Alcoa. Ведь это огромная компания, чьи рабочие имеют дело с раскаленным металлом и опасными машинами. «Пол пришел к нам со стороны, и потому все очень скептически относились к его разговорам о безопасности, — рассказывал Билл О'Рурк. — Мы решили, что его хватит на несколько недель, а потом он переключится на что-нибудь другое. Однако то совещание нас просто потрясло. Он говорил совершенно серьезно и действительно был готов не спать по ночам, беспокоясь о каком-то рабочем, которого никогда не видел. Именно тогда все начало меняться».

Через неделю после совещания все защитные поручни на заводах Alcoa были перекрашены в ярко-желтый цвет. Были написаны новые инструкции. Начальники просили рабочих не бояться заранее

предлагать провести профилактические работы на оборудовании. Более четко прописали правила безопасности, чтобы никто не пытался чинить оборудование в небезопасных условиях. Новый виток бдительности привел к недолгому снижению уровня травматизма. Alcoa добилась маленькой победы.

Затем выступил О'Нил.

«Хочу всех поздравить со снижением числа несчастных случаев, пусть и всего на две недели, — писал он в письме, которое разошлось по всей компании. — Не стоит праздновать оттого, что мы следуем правилам или снижаем цифры. Праздновать нужно потому, что мы спасаем жизни».

Рабочие делали копии письма и расклеивали в своих раздевалках. Кто-то нарисовал О'Нила на стене одного из металлургических заводов, а внизу начертал цитату из его письма. Как привычные действия Майкла Фелпса не имели никакого отношения к плаванию, зато были непосредственно связаны с его успехом, так и усилия О'Нила начали расти как снежный ком и превращаться в изменения, не связанные с безопасностью, но тем не менее преобразующие компанию.

«Я сказал рабочим с повременной оплатой: „Если ваше начальство не выполняет технику безопасности, можете позвонить мне домой, вот мой номер“, — рассказывал мне О'Нил. — Рабочие начали звонить, только они не хотели говорить о несчастных случаях, а хотели обсудить разные прочие великие предложения».

Так, завод Alcoa, производивший алюминиевую обшивку для домов, долгие годы находился в бедственном положении: его руководители пытались прогнозировать, какие цвета будут популярны в ближайшее время, и неизменно ошибались. Они платили миллионы долларов консультантам за выбор оттенков краски, чтобы через шесть месяцев склад ломился от «солнечно-желтого», а спрос неожиданно подскакивал на «охотничий зеленый». Однажды один из рабочих низшего уровня внес предложение, которое очень быстро дошло до руководства: если поставить рядом все окрасочные машины, можно быстрее переключать красители и в итоге быстрее реагировать на изменения покупательского спроса. Через год прибыль от производства алюминиевой обшивки выросла вдвое.

Маленькие победы, начавшиеся с поднятой О'Нилом проблемы безопасности, создали условия, в которых претворялись в жизнь все новые идеи.

«Может быть, у того парня идея с окрасочными машинами родилась уже лет десять назад, только он не говорил о ней никому из начальства, — сказал мне один из руководителей Alcoa. — А тут, поскольку мы постоянно спрашивали у рабочих советов по поводу безопасности, он и подумал: „А почему бы не дать им другой совет?“ Как если бы он дал нам номера выигрышных лотерейных билетов».

III

Когда молодой Пол О'Нил работал на правительство и создавал схему анализа федеральных затрат на здравоохранение, одной из основных проблем, заботивших власти, была детская смертность. В то время Соединенные Штаты были одной из самых богатых стран в мире. Тем не менее уровень детской смертности в США был выше, чем в большинстве стран Европы и некоторых странах Южной Америки. В сельской местности число детей, умиравших в первые годы жизни, было особенно высоким.

О'Нил получил задание выяснить причины. По его просьбе другие государственные учреждения начали анализировать данные детской смертности, но каждый раз, когда О'Нилу приносили ответ, он задавал следующий вопрос, пытаясь копать глубже и разобраться в первопричине проблемы. Приходивших в его кабинет с новыми данными О'Нил начинал допрашивать и закидывать новыми запросами. Он сводил людей с ума своим бесконечным стремлением узнать больше, понять, что происходит на самом деле. («Мне нравится Пол О'Нил, но у вас не хватит денег, чтобы уговорить меня опять на него работать, — заявил мне один чиновник. — Этот человек любой ответ сможет превратить в очередные двадцать часов работы».)

Например, в результате некоторых исследований были выдвинуты предположения, что основная причина детской смертности — преждевременные роды. А причина преждевременных родов — плохое питание матерей во время беременности. Так что для снижения уровня детской смертности нужно улучшить питание матерей. Чего проще? Однако, чтобы избежать проблемы питания, матерям придется улучшать свой рацион до беременности. А это значит, что государство

должно учить женщин правильно питаться до достижения ими сексуально активного возраста. То есть властям необходимо разработать соответствующий учебный план для средних школ.

Когда О'Нил начал интересоваться разработкой подобных учебных планов, то обнаружил, что многие учителя сельских средних школ не имеют достаточного объема знаний по биологии, чтобы обучать основам питания. Поэтому правительству придется пересмотреть обучение учителей в колледже и преподавать им углубленный курс биологии, чтобы впоследствии учителя могли преподавать курс питания девочкам-подросткам. Только тогда эти подростки смогут лучше питаться прежде, чем начнут вести половую жизнь, и в конечном итоге будут правильно питаться, когда станут заводить детей.

Итак, команда, работавшая с О'Нилом, в конце концов выяснила, что плохое образование учителей является основной причиной высокого уровня детской смертности. На вопрос о плане борьбы с детской смертностью ни один врач или чиновник от общественного здравоохранения не предложили изменить обучение учителей. Им даже в голову не могло прийти, что учителя вообще имеют отношение к данной проблеме. Однако если обучать учащихся колледжа биологии, то они впоследствии смогут передать эти знания подросткам, которые начнут лучше питаться и годы спустя родят здоровых малышей. На сегодняшний день уровень смертности в США²³ на 68 процентов ниже, чем в то время, когда О'Нил работал над этой проблемой.

Опыт О'Нила по борьбе с детской смертностью демонстрирует второй вариант стимулирования изменений с помощью ключевых привычек: путем создания структур, которые помогут другим привычкам процветать. В случае с детской смертностью изменение учебного плана педагогических колледжей запустило цепную реакцию, которая в конце концов спустилась до обучения девушек в сельской местности и уровня их питания во время беременности. Привычка О'Нила постоянно заставлять чиновников продолжать исследования, до тех пор пока не будут найдены истинные причины проблемы, качественно усовершенствовала манеру правительства разбираться с проблемами вроде детской смертности.

То же самое может случиться в жизни. Например, еще двадцать лет назад общепринятая точка зрения гласила: наилучший способ сбросить вес — радикально изменить свою жизнь. Врачи сажали тучных пациентов на строжайшие диеты и советовали ходить в спортзал, регулярно ходить на терапевтические сессии (иногда даже каждый день) и полностью изменить привычные действия: например, подниматься по лестнице, а не на лифте. Считалось, что только полная встряска всего жизненного уклада может изменить дурные привычки.

Однако, долгое время изучая эффективность подобных методов, ученые обнаружили, что эти методы никуда не ведут. Несколько недель пациенты поднимались по лестницам, однако к концу месяца им это окончательно надоедало. Они садились на диеты и ходили в спортзал, но первоначальный энтузиазм сторал и они возвращались к старым привычкам питания и просмотру телевизора. Из-за

чрезмерного количества изменений за один присест ни один из участников исследований не сумел сохранить приобретенные полезные привычки.

Затем в 2009 году группа исследователей, спонсируемых Национальными институтами здравоохранения, опубликовала исследование различных подходов к похудению. Они собрали тысячу шестьсот людей, страдавших ожирением, и попросили их сосредоточиться и записывать все, что те съедали хотя бы за один день в неделю.

Поначалу было тяжело. Члены группы забывали вести журнал питания или перекусывали, не записывая это в дневник. Однако мало-помалу люди начали записывать всю съеденную пищу раз в неделю, а иногда и чаще. Многие участники начали вести ежедневный дневник питания. В конце концов это вошло у них в привычку. Затем случилось неожиданное. Участники исследования начали смотреть на сделанные ими записи и замечать шаблоны, о существовании которых даже не подозревали. Некоторые увидели, что все время перекусывают около 10 утра, и стали класть на стол банан или яблоко для утреннего перекуса. Другие начали пользоваться дневником для планирования будущих меню, и, когда наступал ужин, ели полезную пищу, которую запланировали, а не полуфабрикаты из холодильника.

Исследователи не предлагали испытуемым ничего подобного. Они лишь попросили каждого записывать все съеденное в течение одного дня в неделю. Однако эта ключевая привычка — ведение журнала питания — создала структуру, которая способствовала развитию других привычек. Через шесть месяцев после начала исследования те, кто ежедневно вел дневник питания, потеряли в два раза больше веса, чем остальные.

«Спустя некоторое время дневник стал частью моей жизни, — рассказывал один из участников. — Я начал по-другому думать о питании. У меня появилась система размышления о пище, которая не вызывала депрессии».

Нечто похожее произошло в Alcoa после прихода О'Нила. Как дневники питания дали структуру, на которой смогли развиваться другие привычки, так и привычки безопасности О'Нила создали атмосферу, в которой зародились другие действия. Довольно скоро О'Нил отдал непривычное распоряжение — связать все офисы Alcoa

по всему миру электронной сетью. Дело было в начале 1980-х — в то время персональные настольные компьютеры редко имели выход на крупные интернациональные сети. О’Нил обосновал свой приказ важностью создания системы данных безопасности в режиме реального времени, чтобы руководители могли пользоваться ею для обмена предложениями. В результате Alcoa разработала одну из первых поистине всемирных корпоративных систем электронных сообщений.

Каждое утро О’Нил входил в систему и отправлял сообщения, чтобы убедиться, что все остальные тоже выполнили вход. Поначалу сеть использовалась преимущественно для обсуждения вопросов безопасности. Затем электронные сообщения вошли в привычку и показались удобными, и сотрудники начали размещать информацию на разнообразные темы вроде условий местного рынка, квот продаж и возникавших в компании проблем. Руководители высшего звена должны были каждую пятницу отправлять отчет, доступный для чтения любому работнику компании. Руководитель из Бразилии пользовался сетью, чтобы отправить своему нью-йоркскому коллеге данные об изменениях цен на сталь. Нью-йоркский босс с помощью этой информации совершал выгодную для компании сделку на Уолл-стрит. Довольно скоро все начали пользоваться системой для обмена любой информацией. «Я отправлял отчет о несчастном случае на своем заводе и знал, что все прочтут его. Так почему бы не отправить информацию о ценах или секретную информацию о других компаниях? — рассказывал мне один из руководителей. — Мы как будто изобрели секретное оружие. Конкуренты не могли понять, как нам это удается».

Когда начался интернет-бум, Alcoa занимала отличную позицию и обладала серьезными преимуществами. Ключевая привычка О’Нила — безопасность рабочих — создала платформу, которая способствовала формированию другой привычки — электронной почты — на годы раньше конкурентов.

• • •

К 1996 году Пол О’Нил работал в Alcoa почти десять лет. Его стиль лидерства изучала Гарвардская школа бизнеса и Школа управления Кеннеди. Его регулярно упоминали в качестве потенциального

министра торговли или обороны США. Сотрудники и профсоюзы высоко ценили его. Под его руководством курс акций Alcoa вырос более чем на 200 процентов. И наконец, он добился общепризнанного во всем мире успеха.

В мае того же года на собрании акционеров в деловой части Питтсбурга монахиня-бенедиктинка встала во время ответов на вопросы и обвинила О'Нила во лжи. Сестра Мэри Маргарет представляла группу общественной поддержки, которая занималась вопросами заработной платы и условий труда на заводе Alcoa в Мексике, в городе Сиудад-Акунья. По ее словам, в то время как О'Нил превозносил меры безопасности Alcoa, рабочие в Мексике болели из-за вредных испарений.

«Это неправда, — ответил О'Нил на весь зал и вывел на экран своего ноутбука данные о безопасности с завода в Мексике. — Видите?» — добавил он, показывая собранию высокие баллы уровня безопасности и данные исследований удовлетворенности рабочих. Административный менеджер завода, Роберт Бартон, был одним из лучших руководителей высшего звена в Alcoa. Он работал в компании не один десяток лет и отвечал за отношения с несколькими крупнейшими партнерами. Монашка заявила, что собрание не должно доверять О'Нилу, после чего села на свое место.

После собрания О'Нил пригласил ее к себе в кабинет. Религиозный ордер монашки владел пятьюдесятью акциями Alcoa и на протяжении многих месяцев просил поставить на голосование среди акционеров резолюцию о пересмотре операций компании в Мексике. О'Нил спросил сестру Мэри, была ли она лично хотя бы на одном из заводов. Последовал отрицательный ответ. На всякий случай О'Нил попросил руководителя отдела кадров и генерального советника компании лично слетать в Мексику и выяснить, в чем дело.

По прибытии руководители полезли в журналы завода в Акунья и обнаружили отчеты о несчастном случае, которые никогда не видели в головном офисе. За несколько месяцев до этого в здании скопилось большое количество газов. Незначительное происшествие. Бартон распорядился установить вентиляторы для устранения газов. Рабочие, которые надыхались газами и оттого плохо себя чувствовали, через день-другой полностью поправились.

Однако Бартон никогда не сообщал об их болезни.

Когда руководители вернулись в Питтсбург с отчетом о проделанной работе, О'Нил задал им всего один вопрос: «Знал ли Боб Бартон о болезни рабочих?»

«Мы не встречались с ним, — ответили руководители. — Но он был в курсе, это очевидно».

Через два дня Бартон был уволен.

Его уход шокировал всех, кто не работал в Alcoa. О Бартоне писали как об одном из наиболее ценных руководителей компании. Его увольнение нанесло удар по важным и крупным совместным проектам.

Однако такой исход не удивил ни одного работника Alcoa. Они рассматривали его как неизбежное продолжение культуры, построенной О'Нилом.

«Бартон сам себя уволил, — сказал мне один из его коллег. — Тут даже вариантов не было».

Создание культуры на основе новых ценностей — естественный результат распространения изменений, вызванных ключевыми привычками. Ключевые привычки облегчают трудный выбор — например, уволить руководителя высшего звена, — ибо, если этот человек не следует правилам новой культуры, понятно, что ему придется уйти. Подобные культуры иногда проявляются в виде особых слов, само использование которых становится привычкой, определяющей данную организацию. К примеру, в Alcoa существовали «ключевые программы» и «философия безопасности» — словосочетания, которые, будто чемоданы, хранили в себе целые беседы о приоритетах, целях и образе мыслей.

«В другой компании было бы очень сложно уволить сотрудника, который столько лет в ней проработал, — сказал мне О'Нил. — Мне это было нетрудно. Было ясно, что наши ценности требуют подобного решения. Его уволили, потому что он не сообщил о несчастном случае и никто, соответственно, не имел возможности о нем узнать. Не поделиться с другими возможностью научиться чему-то — серьезный проступок».

Культура вырастает из ключевых привычек в любой компании, осознают это руководители или нет. Например, изучая группу новичков в Вест-Пойнте, ученые измерили их средний балл по успеваемости, физическую подготовку, способности к военному делу и самоконтроль. Сравнив полученные данные с теми же показателями

выпускников или выбывших учащихся, ученые обнаружили, что все это имело значения меньше, чем фактор, который они называли «стойкостью», — склонность «упорно бороться с трудностями, не бросая попыток и годами сохраняя интерес, несмотря на неудачи, неблагоприятную обстановку и периодическое отсутствие прогресса».

Интереснее всего, как появляется эта стойкость. Она вырастает из культуры, которую создают для себя курсанты. Культура эта часто является следствием ключевых привычек, принятых в Вест-Пойнте.

«Там очень много трудностей, — сказал мне один из курсантов. — Первое лето называют „звериными бараками“, чтобы подавить новичков. Куча народу уходит еще до конца первого учебного года.

Но через пару дней я познакомился с этими ребятами, и мы начали собираться каждое утро, чтобы убедиться в силе своего духа. Я приходил к ним, когда меня снедало беспокойство или было плохое настроение, и знал, что они меня поддержат и вернут уверенность в себе. Нас было всего девять человек, и мы звали себя мушкетерами. Без этих ребят я, наверное, не протянул бы там и месяца».

Курсанты, успешно обучающиеся в Вест-Пойнте, поступают в академию, уже вооруженные привычками интеллектуальной и физической дисциплины. Однако эти полезные качества лишь помогают при поступлении. Для успешной учебы им нужна ключевая привычка, которая вырастает в культуру — как ежедневные собрания приятелей с похожим образом мыслей, — чтобы помочь обрести силы для преодоления препятствий. Ключевые привычки меняют нас, создавая культуры, которые проясняют ценности, которые мы иначе можем забыть в пылу сложного решения или в минуты нерешительности.

• • •

В 2000 году О'Нил ушел из Alcoa и по просьбе недавно избранного президента Джорджа У. Буша занял кресло министра финансов²⁴. Спустя два года он оставил этот пост и в настоящее время большую часть времени учит больничное руководство обращать больше внимания на безопасность персонала и ключевые привычки, для того чтобы снизить уровень медицинских ошибок. О'Нил также выступает на различных корпоративных совещаниях.

Сегодня американские компании и организации пользуются ключевыми привычками для перестройки рабочих мест. К примеру, Лу Герстнер перестроил IBM, сосредоточившись поначалу на одной ключевой привычке: принятой в компании практике исследований и продаж. В консалтинговой компании McKinsey & Company культуру постоянных усовершенствований создали с помощью ключевой привычки к масштабным внутренним критическим отзывам, являвшимся основной частью каждого задания. В Goldman Sachs ключевая привычка к оценке рисков поддерживает каждое решение.

В Alcoa наследие О'Нила живо и по сей день. Уровень травматизма продолжает падать даже после его ухода. В 2010 году Alcoa достигла рекордного показателя — 82 процента мощностей компании не потеряли из-за травм ни одного человекодня. В среднем сотрудники фирм — разработчиков ПО, мультипликаторы на киностудиях или бухгалтеры по налогам получают травмы чаще, чем те, кто работает с расплавленным алюминием в Alcoa.

«Вступив в должность начальника завода, — рассказывал Джефф Шоки, один из руководителей Alcoa, — я в первый же день увидел около входных дверей именные парковочные места. Начальник такой, начальник сякой. Ценные сотрудники получали лучшие парковочные места. Первым делом я попросил начальника отдела эксплуатации закрасить все эти надписи. Я хотел, чтобы лучшие места доставались тем, кто приехал на работу первым. Идею поняли все: важен каждый человек. Своего рода продолжение идеи с безопасностью рабочих, которую воплощал в жизнь Пол. Завод гудел от возбуждения как улей. Довольно скоро все стали приезжать на работу пораньше».

Starbucks и привычка добиваться успеха.

Когда сила воли доходит до автоматизма

I

Трэвису Личу было девять, когда он впервые увидел передозировку у отца. Семья только что переехала в маленькую квартирку в конце переулочка — череда бесконечных переездов, совсем недавно они в очередной раз покинули свое последнее жилье посреди ночи, покидавая все пожитки в черные мусорные мешки. Извещение о выселении. Домовладелец заявил, что слишком много народу ходит туда-сюда по ночам, да и шумно от них.

На прежней квартире Трэвис иногда возвращался из школы и видел: комнаты идеально прибраны, остатки еды тщательно сложены в холодильник, а пакеты с острым соусом и кетчупом убраны в пластиковые контейнеры для пищевых продуктов. Он понимал, что это значит: родители по какой-то причуде временно бросили героин и целый день маниакально убирались. Обычно это плохо кончалось. Трэвис чувствовал себя безопаснее, когда в доме царил беспорядок, а родители валялись на диване с полуприкрытыми глазами и смотрели мультфильмы. В конце героиновой дымки не скрывался хаос.

Отец Трэвиса любил готовить и, кроме службы во флоте, провел всю жизнь в нескольких милях от своих родителей в Лоди, штат Калифорния. К тому времени, как они все переехали в квартиру в конце переулка, мать Трэвиса сидела в тюрьме за хранение героина и проституцию. По сути, его родители были наркоманы и лишь внешне сохраняли вид нормальной жизни. Каждое лето они ездили отдыхать в кемпинг, а вечером в пятницу почти всегда ходили смотреть, как его брат и сестра играют в софтбол. Когда Трэвису было четыре года, он ездил с отцом в Диснейленд, где и сфотографировался впервые в жизни. Свой фотоаппарат семья заложила в ломбард много лет назад, поэтому фотографировал сотрудник парка.

В то утро, когда случилась передозировка, Трэвис с братом играли в гостиную на одеялах, на которых спали на полу каждую ночь. Отец Трэвиса собирался делать оладышки. Он вошел в ванную, держа в руках тубу, в которой лежал шприц, ложка, зажигалка и ватные валики. Через

несколько секунд он вышел, открыл холодильник, чтобы взять яйца, и рухнул на пол. Когда дети подбежали, отец бился в конвульсиях, а его лицо уже синело.

Брат и сестра Трэвиса уже видели передозировку и знали, что делать. Брат перевернул отца на бок, а сестра разжала ему рот, чтобы тот не задохнулся от запавшего языка, и сказала Трэвису бежать к соседям, попросить позвонить по номеру 911.

«Меня зовут Трэвис. Мой отец потерял сознание, и мы не знаем, что с ним. Он не дышит», — врал Трэвис оператору из диспетчерской полиции. Даже в девять лет он знал, почему отец потерял сознание, но не хотел говорить об этом в присутствии соседей. Три года назад один из приятелей отца умер в подвале после перестрелки. Когда врачи из службы спасения забирали тело, соседи таращились на Трэвиса и его сестру, придерживавших двери перед каталкой. Сын двоюродной сестры одного из соседей учился в одном классе с Трэвисом, и вскоре вся школа знала о происшествии.

Положив трубку, Трэвис дошел до конца проулка и стал ждать машину скорой помощи. В то утро его отца полечили в больнице, днем допросили в полицейском участке, а к вечеру он уже вернулся домой. И приготовил спагетти. Спустя несколько недель Трэвису исполнилось десять.

• • •

В шестнадцать Трэвис бросил среднюю школу. «Надоела кличка „педик“, — сказал он, — надоели люди, которые шли за мной по пятам до дома и кидались в меня чем попало. Кажется, все меня достало. Проще было уйти и отправиться в другое место». Он переехал в городок Фресно в двух часах езды к югу и нашел работу на автомойке. Оттуда его уволили за непослушание. Потом он работал в McDonald's и Hollywood Video, но, когда попадались грубые покупатели — «Я хотел приправу „ранчо“, тупица!» — терял над собой контроль.

— Убирайся от моего окна! — крикнул он одной женщине и швырнул куриные наггетсы в ее машину, прежде чем начальник втащил его в глубь помещения.

Иногда Трэвис так расстраивался, что начинал рыдать прямо посреди рабочей смены. Он часто опаздывал или без особых причин брал отгулы. По утрам он орал на свое отражение в зеркале,

приказывал себе смириться и стать лучше. Но он не уживался с людьми и был слишком слаб, чтобы вынести нескончаемый поток замечаний и оскорблений. Когда очередь к его кассе была слишком длинной и начальник начинал кричать, у Трэвиса дрожали руки и ему казалось, что он не может сделать и вдоха. Иногда он думал, что у родителей были похожие ощущения — такая незащищенность перед жизнью, когда они начали принимать наркотики.

Однажды один из клиентов Hollywood Video, немного знавший Трэвиса, предложил ему поработать в Starbucks. «Мы открываем новый магазин на Форт-Вашингтон, и я буду помощником директора, — сказал он. — Ты должен подать заявление». Через месяц Трэвис готовил кофе в утреннюю смену.

Это было шесть лет назад. Теперь Трэвису двадцать пять, он руководит двумя Starbucks, у него под началом 40 человек, и он отвечает за доход более 2 миллионов долларов в год. У него зарплата 44 тысячи долларов в год, пенсионный план 401(к) и нет долгов. Он никогда не опаздывает на работу. Не расстраивается на работе. Когда одна из сотрудниц расплакалась из-за того, что на нее накричал клиент, Трэвис отозвал ее в сторону.

«Ваш передник — это щит, — сказал он ей. — Вас ничто не обидит, что бы ни говорили люди. Вы всегда будете такой сильной, какой хотели бы быть».

Эти слова он позаимствовал на лекции на одном из учебных курсов Starbucks — учебной программы, которая началась в первый день его работы в компании и продолжалась на протяжении всей карьеры. Программа достаточно структурирована, поэтому Трэвис мог выполнять один модуль за другим и таким образом сдавать зачет в колледже. По словам Трэвиса, обучение полностью изменило его жизнь. Starbucks научил его жить, сосредотачиваться, не опаздывать на работу и управлять своими эмоциями. А самое главное, научил его силе воли.

«Starbucks — важнейшее событие в моей жизни, — сказал он мне. — Этой компании я обязан всем, что у меня есть».

• • •

Starbucks, подобно множеству других компаний, сумела научить Трэвиса и тысячи таких же, как он, 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 — единственная и важнейшая ключевая привычка для достижения личного успеха. Например, в исследовании от 2005 года ученые из Пенсильванского университета проанализировали 164 учащихся восьмого класса: измерили их уровень IQ и другие факторы, в том числе сколько силы воли проявляли учащиеся в соответствии с данными тестов на самодисциплину.

Учащиеся, проявлявшие высокий уровень силы воли, имели больше шансов заработать высокие баллы на занятиях и поступить в школы более высокого уровня. Они реже отсутствовали на занятиях, проводили меньше времени перед телевизором и больше — за домашними заданиями. «Более дисциплинированные подростки превосходили своих более импульсивных сверстников по каждому показателю академической успеваемости, — писали исследователи. — Самодисциплина определяла академическую успеваемость надежнее, чем показатель IQ. Самодисциплина также прогнозировала, какие учащиеся улучшат свои отметки в течение школьного учебного года, в то время как показатель IQ оставался прежним... Самодисциплина сильнее влияла на академическую успеваемость, чем умственные способности».

Как показывают исследования, лучший способ поддержать учащихся и укрепить силу воли — превратить ее в привычку. «Иногда кажется, будто люди с более сильным самоконтролем работают без особых усилий — однако это потому, что они действуют автоматически, — поведала мне Анджела Дакворт, один из ученых Пенсильванского университета. — Их сила воли проявляется автоматически, без размышлений».

Для Starbucks сила воли — не пустое академическое любопытство. 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.

Компания тратила миллионы долларов на разработку курсов для обучения сотрудников самодисциплине. Руководители писали учебные пособия²⁵, которые служили, фактически, руководством для работников: как превратить силу воли в привычку. Эти учебные планы стали одной из причин превращения Starbucks из тихой фирмы из Сиэтла в гиганта с сетью из более чем 17 тысяч торговых точек и доходами более 10 миллиардов долларов в год.

Так как же Starbucks это делает? Каким образом берет людей вроде Трэвиса — сына наркоманов без среднего образования, который не мог контролировать себя настолько, что потерял работу в McDonald's, — и учит их управлять дюжинами сотрудников и десятками тысяч долларов прибыли ежемесячно? Чему конкретно научился Трэвис?

II

Каждый, кто в университете Западного резервного района входил в аудиторию, где проводился эксперимент, соглашался: печенье пахнет великолепно. Его только что вытащили из духовки и сложили в миску, посыпав тертым шоколадом. Рядом с печеньем на столе стояла миска с редиской. Весь день голодные студенты заходили в аудиторию, садились перед двумя мисками и, сами того не зная, проходили тест на

силу воли, который полностью изменил наши представления о механизме самодисциплины.

В то время ученые сравнительно мало изучали силу воли. Психологи считали подобные понятия частью «саморегуляции», которые в целом не вызывали у них особого любопытства. В 1960-х был проведен известный эксперимент — ученые из Стэнфордского университета тестировали силу воли в группе четырехлеток. Детей приводили в комнату и ставили перед ними разные угощения, в том числе пастилу. Им предлагали выбор: можно съесть один кусочек пастилы прямо сейчас или подождать несколько минут и получить два. Затем исследователи выходили из комнаты. Некоторые дети поддались искушению и съели пастилу сразу же после ухода взрослого. Около 30 процентов детей сумели справиться с немедленным желанием и через 15 минут, по возвращении исследователя, получили угощений в два раза больше. Ученые наблюдали за происходящим в комнате из-за полупрозрачного стекла и внимательно отмечали, кто из детей проявил достаточно самоконтроля, чтобы получить второй кусок пастилы.

Спустя годы они проследили за судьбами многих участников этого исследования. Дети уже учились в средней школе. Исследователей интересовали их отметки и баллы за школьный оценочный тест SAT, способность поддерживать дружбу и умение «решать важные задачи». Оказалось, что четырехлетки, которые дольше всех могли отложить удовольствие, имели лучшие отметки и в среднем на 210 баллов больше за SAT, чем все остальные. Они пользовались большей популярностью и меньше употребляли наркотики. Если дошкольник знал, как избежать соблазна съесть пастилу, то, судя по всему, в старшем возрасте ему было известно, как вовремя прийти в школу и сделать домашнее задание, завести друзей и не поддаваться давлению сверстников. Создавалось впечатление, что дети, игнорировавшие пастилу, обладали лучшими навыками самоконтроля, благодаря которым получили преимущество на всю жизнь.

Ученые начали проводить схожие эксперименты, пытаясь выяснить, как можно помочь детям развить навыки самоконтроля. Выяснилось, что обучение детей простым приемам — например, отвлечься и нарисовать пастилу или представить рамку вокруг пастилы, чтобы она стала больше похожа на фотографию, чем на реальный соблазн, — помогало им научиться самоконтролю. К 1980-м

появилась общепринятая теория: сила воли — навык, которому можно обучить так же, как детей учат говорить «спасибо» и обучают их математике. Однако этих исследований было недостаточно. Проблема силы воли не пользовалась особой популярностью, и многие стэнфордские ученые занялись другими вопросами.



КОГДА У ДЕТЕЙ ФОРМИРУЕТСЯ ПРИВЫЧКА
ОТКЛАДЫВАТЬ СВОИ СТРАСТНЫЕ ЖЕЛАНИЯ...



...ЭТА ПРИВЫЧКА РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ
НА ДРУГИЕ СТОРОНЫ ИХ ЖИЗНИ

Тем не менее группа докторов психологических наук из университета Западного резервного района, среди которых был Марк Мьюрвен, в середине 1990-х нашла эти исследования и начала задавать вопросы, ответов на которые не было в предшествующих работах. Мьюрвен не считал модель силы воли как навыка достаточным объяснением. В конце концов, навык — нечто неизменное. Если вы умеете делать омлет по средам, то сможете приготовить его и в пятницу.

Сам Мьюрвен, казалось, начисто забыл, как пользоваться силой воли постоянно. Иногда он возвращался вечером домой с работы и без проблем отправлялся на пробежку. В другие дни он только и мог, что лежать на диване и смотреть телевизор. Возникало впечатление, будто его мозг (или хотя бы та часть, которая отвечала за занятия спортом) забыл, как собирать волю в кулак, чтобы поднять Мьюрвена с дивана и заставить выйти из дома. Иногда он ел здоровую пищу, тогда как в другие дни, будучи уставшим, налетал на торговые автоматы и наедался конфет и чипсов.

Мьюрвен удивлялся: «Если сила воли — навык, то почему она не остается неизменной изо дня в день?» Он подозревал, что прежние

эксперименты не до конца изучили силу воли. Однако как это проверить в лабораторных условиях?

• • •

Результатом размышлений Мьюревена стала лаборатория, в которой стояла одна миска со свежееиспеченным печеньем и одна — с редиской. По сути, эта комната представляла собой кабинет с зеркальной стеной (через которую все было видно исследователям, сидевшим в соседней комнате). В кабинете стояли стол, деревянный стул, колокольчик и тостер. В эксперименте участвовало 67 студентов, которых попросили перед этим пропустить один прием пищи. Затем они по одному садились перед двумя мисками.

«Цель данного эксперимента — проверить вкусовые ощущения», — говорил исследователь каждому студенту, что, однако, было неправдой. Истинной задачей было заставить студентов — но лишь некоторых — проявить силу воли. Для этой цели половину студентов попросили съесть печенье и не обращать внимания на редиску, тогда как вторую половину попросили съесть редиску и не трогать печенье. По теории Мьюревена, проигнорировать печенье трудно — для этого нужна сила воли. С другой стороны, не обращать внимания на редиску не составит вообще никакого труда.

«Помните, — произнес исследователь, — съесть надо только один вид пищи, предназначенный для вас», — после чего вышел из комнаты.

Оставшись одни, студенты начали жевать. Те, кто ел печенье, получали райское удовольствие, тогда как поедатели редиски страдали неимоверно. Несчастные, они заставляли себя не обращать внимания на еще теплое печенье. Из-за полупрозрачного зеркала ученые видели, как один из поедателей редиски взял печенье, долго нюхал его, а потом положил обратно в миску. Другой взял несколько печений, положил их обратно и облизал пальцы, на которых остался подтаявший шоколад.

Через пять минут в комнату возвращался исследователь. По оценкам Мьюревена, сила воли поедателей редиски была сильно истощена поеданием горького овоща и игнорированием угощений, тогда как съевшим печенье самодисциплина не потребовалась вообще.

«Нужно выждать минут 15, пока ослабнут сенсорные воспоминания о пище, которую вы съели», — говорил исследователь

каждому участнику. Чтобы убить время, он предлагал всем решить, казалось бы, простую задачу: обвести геометрическую фигуру, ни разу не оторвав карандаш от бумаги и не повторив дважды одну и ту же линию. Желающие бросить задачу должны позвонить в колокольчик. Исследователь намекнул, что задача не займет много времени.

В действительности же решить ее было невозможно.

Задачу задали не с целью скоротать время — она была важной частью эксперимента. Чтобы попытаться решить ее, требовалась огромная сила воли, особенно учитывая, что каждая попытка оканчивалась неудачей. Ученые хотели выяснить, бросят ли задачу быстрее те участники, которые уже потратили силу воли на игнорирование печенья. Другими словами, истощается ли сила воли?

Исследователи наблюдали за участниками из-за экспериментального зеркала. Съевшие печенье с незадействованным запасом силы воли начали решать задачу. В общей массе они казались расслабленными. Один из них попробовал простое решение, наткнулся на препятствие и начал заново. Потом еще раз и еще. Некоторые трудились с полчаса, пока исследователь не предлагал остановиться. В среднем поедатели печенья потратили каждый почти 19 минут на попытки решить задачу, прежде чем нажали кнопку звонка.

Съевшие редиску со своей уже истощенной волей действовали иначе. За работой они бормотали, расстраивались. Один из них жаловался, что весь эксперимент — пустая трата времени. Другие клали голову на стол и закрывали глаза. Один участник наорал на вошедшего исследователя. В среднем поедатели редиски работали всего 8 минут, то есть на 60 процентов меньше, чем съевшие печенье. После эксперимента исследователь спросила их о самочувствии, и один из поедателей редиски ответил, что «этот дурацкий эксперимент» его «достал».

«Заставив людей потратить немного силы воли, чтобы проигнорировать печенье, мы довели их до того, что им захотелось бросить задачу намного раньше», — рассказал мне Мьюревен. На эту тему проводилось более 200 исследований, и все они показали одно и то же: 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 выяснить причину²⁶, 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 Мьюрвен. — Потому что если задействуете его слишком рано²⁷ 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 — попытались найти ответ на этот вопрос и организовали тренировку силы воли. Две дюжины человек в возрасте от 18 до 50 лет были записаны на спортивную программу. На протяжении двух месяцев им увеличивали количество упражнений на подъем веса, выносливость и аэробную нагрузку. Неделя за неделей люди заставляли себя тренироваться все чаще и чаще, и каждое посещение спортзала требовало от них все большего напряжения силы воли.

Спустя два месяца ученые тщательно изучили жизнь участников вне спортивных занятий, чтобы посмотреть, привело ли укрепление силы воли в спортзале к большей силе воли в быту. До начала эксперимента большинство участников были отъявленными поклонниками дивана. Теперь же они действительно были в лучшей форме. Кроме того, в других областях их образ жизни тоже стал более здоровым. Чем больше времени проводили они в спортзале, тем меньше сигарет выкуривали и потребляли меньше алкоголя, кофеина и вредной пищи. Они уделяли больше времени домашним заданиям и меньше — просмотру телепередач. И реже испытывали чувство подавленности и угнетения.

Оутен и Ченг предположили, что эти результаты могут не иметь никакого отношения к силе воли. Вдруг физическая нагрузка просто

делает людей счастливыми и менее голодными, чтобы не бросаться на полуфабрикаты?

В итоге решили провести другой эксперимент. На этот раз 29 человек записали на четырехмесячную программу управления финансами. В качестве цели выбрали бережливость и экономию и попросили участников отказывать себе в предметах роскоши, например, не есть в ресторанах и не ходить в кино. Участникам предложили вести подробный дневник всех покупок. Поначалу это раздражало, но в конце концов участники заставили себя записывать каждую покупку.

По мере прохождения программы финансовое состояние участников улучшилось. Удивительно, но они также стали выкуривать меньше сигарет в день и потреблять меньше кофе и алкоголя — в среднем на две чашки кофе, на два стакана пива, а среди курильщиков — на 15 сигарет меньше в день. Они ели меньше готовой, высококалорийной, но вредной пищи, а их производительность на работе и в вузе выросла. Получилось как с исследованием физической активности: по мере укрепления мышц силы воли в одной сфере жизни — в спортзале или на программе управления финансами — эта сила распространялась на манеру питаться или работать. Окрепшая сила воли затронула все стороны жизни.

Оутен и Ченг поставили еще один эксперимент: записали 45 студентов на программу повышения учебных результатов, посвященную формированию учебных привычек. Как и ожидалось, навыки обучения участников стали лучше. Кроме того, студенты тоже начали меньше курить, меньше употреблять алкоголя и смотреть телевизор, зато больше занимались спортом, ели более здоровую пищу, хотя все это не входило в программу обучения. Та же картина: благодаря окрепшим «мышцам» силы воли полезные привычки распространились на другие сферы жизни участников.

«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».

В настоящее время сотни исследователей практически из каждого крупного университета изучают силу воли. Государственные и частные школы в Филадельфии, Сиэтле, Нью-Йорке и многих других городах начали ставить в учебные планы уроки по укреплению силы воли. В программе «Знание — сила» — группе частных школ для учеников с низким уровнем доходов по всей стране — обучение самоконтролю входит в философию школы. (В школе «Знание — сила» в Филадельфии ученикам раздают футболки с надписью «Не ешь пастилу».) Во многих из этих школ результаты тестирования учеников значительно выше.

«Вот почему так важно записывать ребенка на уроки фортепьяно или в спортивный кружок. Это вовсе не значит, что вы пытаетесь сделать из него блестящего музыканта или пятилетнего футболиста с мировым именем, — сказал Хизертон. — Участь заставлять себя заниматься в течение часа или пробежать 15 кругов, вы начинаете формировать силу самоконтроля. Пятилетний ребенок, способный 15 минут бегать за мячом, станет шестилеткой, который сможет вовремя сесть за домашнее задание»²⁸.

По мере того как исследование силы воли стало ключевой темой в научных журналах и газетах, оно мало-помалу проникало в американские компании. Такие фирмы, как Starbucks, Gap, Walmart, рестораны и множество других компаний, где основная масса работников — работники начального уровня, столкнулись с общей проблемой: несмотря на страстное желание сотрудников отлично справиться с работой, многих постигала неудача из-за недостатка самодисциплины. Они опаздывали на работу, орали на грубых клиентов, отвлекались или втягивались в ссоры на рабочем месте, уходили без веской причины.

«У многих наших сотрудников Starbucks — первое место работы, — рассказывала Кристин Депьюти, на протяжении более чем десятилетия помогавшая следить за учебными программами компании. — Если всю жизнь родители или учителя указывали человеку, как поступить, и вдруг клиенты кричат, а его начальник слишком занят, чтобы дать совет, человек может растеряться и потерять над собой контроль. Многие не способны применить старые советы в новой обстановке. Поэтому мы пытаемся выяснить, как снабдить наших работников навыками, которые они не вынесли из средней школы».

Однако когда компании вроде Starbucks попробовали применить на рабочем месте тренировки силы воли, опираясь на исследования с печеньем и редиской, то столкнулись с некоторыми трудностями. Фирмы оплачивали своим работникам занятия по похудению и предоставляли бесплатное членство в гимнастическом зале в надежде, что эти льготы сподвигнут их лучше подавать кофе²⁹. Посещаемость была нестабильной. Сотрудники жаловались, что им тяжело высидеть все занятие целиком или пойти в гимнастический зал после целого рабочего дня. «Если у работника возникали сложности с самоконтролем на работе, то у него, вероятно, были сложности и с посещением после работы программы, призванной укрепить навыки самодисциплины», — считал Мьюревен.

Однако Starbucks твердо намерилась решить эту проблему. К 2007 году в процессе расширения компания открывала ежедневно семь новых магазинов и нанимала еженедельно полторы тысячи человек. Необходимо было выучить их превосходно обслуживать клиентов: вовремя приходить, не злиться на начальников и обслуживать всех с улыбкой, при этом помнить заказы клиентов и, по возможности, их имена. Покупатели хотели дорогой кофе латте с зарядом бодрости. «Мы не кофейная компания, которая обслуживает клиентов, — сказал мне Говард Бехар, бывший президент Starbucks. — А компания в сфере услуг, которая подает кофе. Модель всего нашего бизнеса основана на прекрасном обслуживании клиентов. Без этого мы прогорим».

Starbucks нашла решение — превратить самодисциплину в организационную привычку.

III

В 1992 году британский психолог пришла в одну из крупнейших в Шотландии больниц для людей с заболеваниями опорно-двигательного аппарата и пригласила 60 пациентов участвовать в эксперименте, который, как она надеялась, объяснит, как закаляется воля у людей, особо устойчивых ко всяким переменам.

Средний возраст набранных пациентов составил 68 лет. Большинство зарабатывало менее 10 тысяч долларов в год и не имело никакого образования, кроме средней школы. Все они недавно перенесли операцию по замене бедренного или коленного сустава, но из-за бедности и отсутствия образования многие ждали ее несколько

лет. Они были пенсионерами, или пожилыми старшими механиками, или сотрудниками магазинов. Их жизнь близилась к концу, и большинство не испытывало ни малейшего желания прожить ее по-новому.

Восстановительный период после операции на коленном или бедренном суставе очень тяжелый. Операция предполагает отделение мышц сустава и распиливание костей. Во время восстановительного периода малейшее движение — поворот в постели или сгибание сустава — может быть поистине мучительным. Тем не менее для пациента очень важно начинать двигаться практически сразу после операции. Он должен начать двигать ногами и бедрами прежде, чем заживут мышцы и кожные покровы. В противном случае рубцовая ткань стянет сустав, лишит его подвижности. Кроме того, если пациенты не начнут двигаться, существует риск развития тромбов. Больные испытывают такую сильную боль, что нередко уклоняются от реабилитационных занятий. Пациенты, особенно пожилые, часто отказываются выполнять указания врачей.

Участники шотландского исследования были из тех, которые чаще всего терпели неудачу в процессе реабилитации. Проводившие эксперимент ученые хотели увидеть, возможно ли помочь таким людям укрепить свою силу воли. Исследователь выдала каждому пациенту после операции брошюру с расписанием реабилитационных занятий. Последние 13 страниц брошюры — по одной на каждую неделю — нужно было заполнить самостоятельно: «*Мои цели на этой неделе*_____». Запишите конкретные действия, которые собираетесь выполнять. Например, если на этой неделе собираетесь пойти на прогулку, укажите точно время и место». Она попросила пациентов заполнить все страницы конкретными планами. После чего сравнила выздоровление тех, кто написал цели, с теми, кто, получив аналогичные брошюры, не записал в них ничего.

Казалось бы, смешно предполагать, что, раздав людям несколько листов обычной бумаги, можно повлиять на скорость восстановления после хирургического вмешательства. Однако, навестив больных через три месяца, исследователь обнаружила поразительную разницу между результатами двух групп. Пациенты, которые вели записи в брошюрах, начинали ходить почти в два раза быстрее, чем те, кто ничего не писал. Они начали самостоятельно вставать и садиться в свои кресла-каталки

почти в три раза быстрее. Начали надевать обувь, заниматься стиркой и готовить себе еду быстрее, чем больные, не записывавшие планов восстановления.

Психолог хотела выяснить причину. Она просмотрела брошюры и обнаружила, что большая часть записей была заполнена конкретными, подробными планами повседневных аспектов восстановительного периода. Один из пациентов, например, написал: «Завтра пойду на автобусную остановку встречать с работы жену», а затем указал, во сколько выйдет из дома, каким путем пойдет, какую одежду наденет в случае дождя и какие таблетки выпьет, если боль станет слишком сильной. Другой пациент очень подробно расписал план упражнений, которые будет выполнять каждый раз, идя в ванную. Третий поминутно расписал маршрут прогулки вокруг квартала.

Внимательно просматривая брошюры, психолог отметила общие черты многих планов: в них подробно описывалось, как пациенты справятся с ожидаемыми болевыми ощущениями. Например, человек, который выполнял упражнения по пути в ванную, знал, что испытывал невероятную боль каждый раз, вставая с дивана. И поэтому написал план, как справиться с ней: сразу же автоматически сделать первый шаг, чтобы не поддаваться соблазну сесть обратно. Больной, встречавший жену на автобусной остановке, ужасно боялся вечеров, потому что эта вечерняя ежедневная прогулка была самой длинной и болезненной. Поэтому он описал все препятствия, с которыми мог столкнуться по пути, и заранее нашел для них решение.

Другими словами, планы пациентов были построены вокруг болевых пиков, ибо они знали, что именно в этот момент боль — и соблазн ее избежать — будут самыми сильными. Пациенты сами себе рассказывали, как будут преодолевать эти трудности.



ПАЦИЕНТЫ СФОРМИРОВАЛИ ПРИВЫЧКИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СИЛЫ ВОЛИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЛИ ИМ ПРЕОДОЛЕВАТЬ БОЛЕВЫЕ ПИКИ

Каждый из них интуитивно применял те же правила, которыми пользовался Клод Хопкинс при продаже «Пепсодента». Они нашли простые знаки и очевидные награды. Так, мужчина, встречавший жену на автобусной остановке, определил простой знак — «Сейчас 3:30, она уже идет домой!» — и четко обозначил награду — «Дорогая, я здесь!». Когда появлялся соблазн на полпути отказаться от прогулки, больной мог игнорировать его, ибо самодисциплина уже вошла у него в привычку.

Пациенты, которые не писали планов восстановления после операции, тоже могли бы вести себя аналогичным образом. Все больные получили в больнице одинаковые рекомендации и предупреждения. Все знали, что физические упражнения крайне важны для успешного выздоровления. Все провели несколько недель в реабилитационном центре.

Тем не менее больные, не делавшие записей, оказались в очень невыгодном положении, ибо никогда не думали заранее о том, как справиться с болевыми пиками. Они никогда осознанно не формировали привычку пользоваться силой воли. Они бросали идею прогуляться по кварталу, как только чувствовали страшную боль первых нескольких шагов.

...

После неудачной попытки Starbucks укрепить волю сотрудников с помощью членства в гимнастическом зале и занятий по похудению руководство компании решило пойти другим путем. Для начала они внимательно присмотрелись к происходящему в своих кофейнях и увидели, что их сотрудники, как и пациенты шотландского эксперимента, терпели неудачу в критические моменты. Им требовались организационные привычки, которые бы облегчили овладение навыками самодисциплины.

Руководители Starbucks поняли, что неверно думали о силе воли. Как оказалось, сотрудники с недостаточно развитой силой воли большую часть времени без проблем выполняли свою работу. В обычный рабочий день работники с недостаточной силой воли ничем не отличались от остальных. Но иногда, особенно при столкновении с неожиданной стрессовой или неизвестной ситуацией, они начинали грубить и теряли над собой контроль. К примеру, клиент мог начать кричать, и обычно спокойный сотрудник терял самообладание. Нетерпеливая толпа могла ошеломить бариста³⁰, и он вдруг едва сдерживал слезы.

Что действительно требовалось работникам, так это четкие инструкции, как вести себя в критических ситуациях, — некий аналог брошюр пациентов шотландского исследования: привычные действия, которые нужно выполнять в случае, когда подводила собственная сила воли. В итоге компания разработала новые учебные материалы, в которых подробно разъяснялись действия сотрудников в трудных ситуациях. Эти справочники учили работников реагировать на особые знаки вроде кричащего клиента или длинной очереди в кассу. Руководители муштровали сотрудников, задействовали в ролевых играх до тех пор, пока реакция не стала автоматической. Компания нашла конкретные награды³¹ — благодарный покупатель, похвала начальника, — на которые сможет ориентироваться работник, чтобы понять, насколько хорошо справился с поставленной задачей.

Starbucks учила своих сотрудников справляться с неприятными ситуациями с помощью петель привычки напрягать силу воли.

Так, когда Трэвис пришел работать в Starbucks, начальник сразу же рассказал ему про привычки. «В этой работе самое трудное — справиться с рассерженным покупателем, — поведал Трэвису

начальник. — Как вы поступите, если придет клиент и начнет орать на вас из-за того, что получил не тот напиток, какой хотел?»

«Не знаю, — признался Трэвис. — Наверное, испугаюсь. Или разозлюсь».

«Вполне естественно. Но наша задача — обслужить клиента как можно лучше, даже в тяжелых ситуациях, — ответил начальник, резким движением открыл рабочую тетрадь сотрудника Starbucks и показал Трэвису почти пустую страницу. Сверху было написано: „Если клиент недоволен, я буду...“»

«Эта тетрадь поможет вам представить неприятные ситуации и написать схему поведения для каждой из них, — пояснил начальник. — Одна из систем, которой мы пользуемся, называется ВСДБО. Мы Выслушиваем клиента, Соглашаемся с его жалобой, Действуем, чтобы решить его проблему, Благодарим его, а затем Объясняем, почему такая проблема возникла³². Почему бы вам не потратить несколько минут и не написать план поведения с рассерженным клиентом? Воспользуйтесь методом ВСДБО. А потом устроим небольшую ролевую игру».



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 действии³³, до тех пор пока реакция не станет автоматической.

Вот как превращается в привычку сила воли: выбрать заранее определенный тип поведения и следовать ему каждый раз при столкновении с критической ситуацией. И пациенты-шотландцы, заполнявшие свои брошюры, и Трэвис, изучавший метод ВСДБО, — все они заранее решали, как реагировать на знак — больную мышцу или рассерженного клиента. И при появлении знака реагировали привычным образом.

Starbucks — не единственная компания, где пользовались подобными методами обучения. К примеру, в Deloitte Consulting — крупнейшей компании налоговых и финансовых услуг — сотрудники занимаются по учебной программе «Важные вопросы», которая сосредоточена на управлении критическими ситуациями: например, клиент жалуется на цены, или уволили коллегу, или консультант компании допустил ошибку в работе. Для каждой ситуации указаны заранее спланированные действия: Проявите любопытство, Скажите что-нибудь, чего не скажет никто, Воспользуйтесь правилом 5/5/5, — которые указывают сотрудникам варианты возможных реакций. Сотрудники магазина Container Store только в первый год работы проходят более 185 часов обучения. Их учат распознавать критические ситуации, например: сердитый коллега или подавленный покупатель, и формируют привычки: например, успокоить покупателей или разрядить обстановку и не допустить столкновения. Когда в магазин, к примеру, заходит покупатель, похожий на человека в подавленном состоянии, сотрудник сразу же просит его представить себе дом и то, как он хотел бы там организовать пространство, и описать свои ощущения, когда все расставлено по своим местам. «Бывало, к нам приходили клиенты и говорили: „Это лучше визита к психиатру“», — рассказывал журналистам генеральный директор компании.

IV

Говард Шульц — человек, превративший Starbucks в гигантскую корпорацию, — в определенном смысле мало чем отличается от Трэвиса. Он рос в муниципальном квартале социального жилья в Бруклине, где жил вместе с родителями и двумя другими детьми в двухкомнатной квартире. Когда Шульцу исполнилось семь, его отец сломал ногу и потерял работу водителя грузовика по доставке детских пеленок. Этого оказалось достаточно, чтобы повергнуть семью в глубокий кризис. После того как нога зажила, отец сменил множество низкооплачиваемых мест работы. «Отец так никогда и не пробился, — рассказывал мне Шульц. — Я видел, как страдает его самооценка. Мне кажется, он мог бы добиться намного большего».

Школа, куда ходил Шульц, была чудовищным многолюдным учреждением с площадками, закатанными в асфальт, где дети играли в футбол, баскетбол, софтбол, панчбол, вышибалы и любые другие игры, которые только могли придумать. Проигравшая команда теряла место и должна была час, а то и дольше ждать своей очереди. Поэтому Шульц решил, что его команда должна всегда выигрывать, чего бы это ни стоило. Он мог прийти домой с расцарапанными в кровь локтями и коленями, и мать аккуратно протирала их влажной тканью, приговаривая: «Ты все не утомился».

Стремление быть первым принесло Шульцу стипендию за игру в футбол в колледже (он сломал челюсть и никогда больше не играл), степень по информатике и в конечном итоге работу продавца в Херох в деловой части Нью-Йорка. Каждое утро он вставал, шел в офисное здание в центре города, поднимался на лифте на последний этаж и ходил по кабинетам, вежливо спрашивая, не нужен ли кому-нибудь порошок для принтера или копировальный аппарат. Затем спускался на лифте этажом ниже и начинал все сначала.

В начале 1980-х Шульц работал в фирме, производящей пластмассу. Именно тогда он заметил малоизвестного розничного торговца из Сиэтла, который заказывал огромное количество конусовидных кофейных фильтров. Шульц прилетел к нему, чтобы разузнать получше, и влюбился в его компанию. Два года спустя он услышал, что Starbucks, имевшая на тот момент всего шесть магазинов, продается, занял денег везде, где смог, и купил ее.

На дворе стоял 1987 год. Через три года магазинов стало уже 84. Через шесть лет их количество перевалило за тысячу. На сегодняшний день сеть Starbucks насчитывает 1700 точек продаж более чем в 50 странах мира.

Почему Шульц не пошел по пути других детей, игравших на детской площадке перед школой? Некоторые из его одноклассников сегодня работают в Бруклине полицейскими и пожарными. Другие сидят в тюрьме. Шульц заработал более миллиарда долларов. Его объявили одним из лучших руководителей XX века. Откуда взялась у него решимость — и сила воли, — чтобы подняться от социальной квартиры до частного самолета?

«Я и сам точно не знаю, — признался он мне. — Мама всегда говорила: „Ты первым пойдешь в колледж, станешь специалистом, и мы все будем тобой гордиться“. Она частенько спрашивала: „Как будешь сегодня заниматься? Что будешь делать завтра? Откуда ты знаешь, что готов к контрольной?“ Это научило меня ставить цели».

«Мне действительно повезло, — говорил он. — И я свято верю: если говорить людям, что у них есть все, чтобы добиться успеха, то в один прекрасный день они докажут, что вы не ошиблись».

Внимание, которое Шульц уделял обучению сотрудников и обслуживанию покупателей, превратило Starbucks в одну из самых успешных компаний в мире. Долгие годы он лично занимался практически каждым аспектом деятельности компании. В 2000 году он в конце концов устал и переложил повседневные операции на своих заместителей. Компания начала «спотыкаться». Через несколько лет клиенты стали жаловаться на качество напитков и обслуживание. Руководство, всецело сосредоточенное на нескончаемом расширении компании, часто игнорировало эти жалобы. Росло недовольство среди сотрудников. Как показали исследования, люди начали считать Starbucks местом, где подают чуть теплый кофе и улыбаются по инерции.

В 2008 году Шульц вернулся к руководству компанией. Одним из приоритетных направлений он выбрал реструктуризацию программы обучения, чтобы заново сделать упор на различные аспекты, в том числе на старых приятелей — или «партнеров», как их называют в Starbucks, — силу воли и уверенность в себе. «Нам пришлось вновь завоевывать доверие клиентов и партнеров», — сказал мне Шульц.

Примерно в то же время началась новая волна исследований, которые рассматривали силу воли несколько под иным углом. Ученые заметили, что некоторые люди, вроде Трэвиса, способны сравнительно легко формировать волевые привычки. Другим приходилось прилагать невероятные усилия, невзирая на обучение и поддержку со стороны. В чем причина такой разницы?

Марк Мьюревен, к тому времени уже профессор университета Олбани, поставил новый эксперимент: приглашал учащихся в комнату, где стояла тарелка с теплым, только что из печи печеньем, и просил их не обращать внимания на угощение. К половине участников обратились вежливо. «Пожалуйста, не могли бы вы не есть печенье?» — сказал исследователь. Затем уточнил, что цель эксперимента — измерить способность сопротивляться соблазнам, и поблагодарил участников за потраченное время. «Если у вас есть предложения или идеи, как усовершенствовать наш эксперимент, пожалуйста, дайте мне знать. С вашей помощью мы хотели бы улучшить эксперимент, насколько это возможно».

Со второй частью участников не стали разводить особых церемоний. Им просто отдавали приказы.

«Вы не должны есть печенье», — сказал им исследователь, не объяснив целей эксперимента, не похвалив их и не выразив никакого интереса в их советах и идеях. Участникам было сказано следовать указаниям, после чего исследователь дал отмашку: «Начинаем эксперимент».

Ученики из обеих групп должны были игнорировать свежее печенье в течение пяти минут после ухода исследователя. Ни один не поддавался соблазну.

Затем исследователь возвращался и просил каждого участника посмотреть на экран компьютера: программа показывала одну за другой цифры, каждую в течение 500 миллисекунд. Участников попросили нажимать клавишу «пробел» каждый раз, когда они видели цифру «6», за которой шла «4». Этот способ стал традиционным при измерении силы воли: чтобы обращать внимание на нудную последовательность цифр, требуется сосредоточенность, похожая на работу над неразрешимой задачей.

Учащиеся, с которыми обращались вежливо, хорошо справились с компьютерным тестом: нажимали пробел каждый раз, когда после «6»

появлялась «4». Они смогли удерживать внимание в течение всего теста, то есть 12 минут. У них сохранилось достаточно силы воли, несмотря на отказ от печенья.

С другой стороны, ученики, с которыми обращались грубо, совершенно не справились с заданием. Они забывали нажимать «пробел», жаловались на усталость и невозможность сосредоточиться. Ученые сделали вывод, что их мускулы силы воли устали из-за бестактных, грубых приказаний.

Но почему ученики, с которыми хорошо обращались, сохранили больше силы воли? Мьюрвен обнаружил, что ключевое различие заключалось в чувстве контроля над опытом, которое появилось у учеников. «Раз за разом мы получали одни и те же результаты, — поведал мне Мьюрвен. — 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. В обоих случаях участники эксперимента проявили силу воли и не взяли печенье. Однако от людей, с которыми обращались неуважительно, это потребовало намного больших волевых усилий».

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. Так, в одном из исследований, проведенном в 2010 году на производственном заводе в Огайо, тщательно изучали рабочих сборочной линии, которых наделили полномочиями принимать мелкие решения в отношении своего расписания работы и рабочего места. Рабочие придумали собственную униформу и выбирали себе рабочую смену. Все остальное осталось прежним. Производственные процессы и размер оплаты не изменились. Через два месяца производительность завода выросла на 20 процентов. Перекуры стали короче, а рабочие реже ошибались. Появление у рабочих ощущения контроля над ситуацией повысило уровень самодисциплины на работе.

То же самое относится и к Starbucks. В настоящее время компания делает упор на создание у сотрудников ощущения большей власти. Их попросили изменить расстановку машин для кофе эспрессо и кассовых аппаратов, самим решить, как приветствовать клиентов и где выставлять товар. Руководитель магазина нередко часами обсуждает с подчиненными, куда поставить блендер.

«Мы стали просить партнеров задействовать свой ум и творческие способности, вместо того чтобы приказывать им вытащить кофе из коробки, поставить чашку сюда, делать так-то, — сказал Крис Энгсков, вице-президент Starbucks. — Люди хотят сами управлять своей жизнью».

Текущая кадровая политика прекратилась. Удовлетворение клиентов выросло. С тех пор как вернулся Шульц, доходы Starbucks растут более чем на 1,2 миллиарда долларов в год.

V

Когда Трэвису было 16 и он еще не успел бросить школу и пойти работать в Starbucks, мать рассказала ему одну историю. Они вместе ехали в машине, и Трэвис спросил, почему у него нет еще братьев или сестер. Мать всегда старалась быть с детьми предельно честной, поэтому ответила, что забеременела за два года до рождения Трэвиса, но сделала аборт. По словам матери, на тот момент у них с отцом уже

было двое детей, к тому же оба родителя пристрастились к наркотикам. Они считали, что еще одного ребенка просто не потянут. Потом, спустя год, мать забеременела Трэвисом. Она думала опять сделать аборт, но было слишком поздно. Проще было оставить все идти своим чередом. Так родился Трэвис.

«Она сказала, что сделала немало ошибок, но мое рождение — лучшее, что с ней когда-либо случилось, — рассказывал Трэвис. — Когда твои родители наркоманы, ты растешь с мыслью, что нельзя полагаться на них во всем, что тебе нужно. Но мне повезло найти руководителей, которые восполнили этот пробел. Если бы моей матери повезло так же, как мне, думаю, ее жизнь повернулась бы иначе».

Несколько лет спустя после этого разговора Трэвису позвонил отец и сообщил, что у матери нашли инфекцию, которая попала в кровь через одно из мест на руке, куда она обычно кололась. Трэвис немедленно приехал в больницу в Лоди, однако мать уже была без сознания. Она умерла через полчаса, отключили систему жизнеобеспечения.

Спустя неделю отец Трэвиса попал в больницу с пневмонией. Его легкие не работали. Трэвис опять поехал в Лоди, но часы уже показывали 20 часов 2 минуты, когда он вошел в отделение скорой помощи. Медсестра резко заявила, что приемные часы закончились, и сказала приходить завтра.

Трэвис не раз думал о том дне. На тот момент он еще не начал работать в Starbucks. Не научился контролировать свои эмоции. Еще не имел привычек, которые тренирует теперь уже много лет. Когда он думает о своей жизни, о том, как далеко он сейчас от мира, где случаются передозировки, а под окнами ездят ворованные машины, где больничная медсестра кажется непреодолимым препятствием, то может только удивляться, возможно ли так быстро пройти такой огромный путь.

«Если бы отец умирал годом позже, все было бы иначе», — рассказывал мне Трэвис. К тому моменту он уже знал бы, как спокойно просить медсестру. Умел бы признать ее власть, а затем вежливо попросить сделать одно-единственное исключение. Он смог бы попасть внутрь больницы. Тогда же он сдался и ушел. «Я сказал, мне бы только один раз поговорить с ним, на что она ответила: „Да он даже

не проснулся, сейчас уже поздно для посещений, приходите завтра утром“. Я не знал, что ответить, и мне было очень стыдно».

Отец Трэвиса скончался в ту ночь.

Каждый год в день его смерти Трэвис просыпается рано утром, долго-долго моется в душе, тщательно планирует свой день, а потом едет на работу. И всегда приезжает вовремя.

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

I

Больного привезли на каталке в операционную больницы Род-Айленда уже в бессознательном состоянии. Челюсть у него отвисла, глаза были закрыты, а между губ торчала интубационная трубка. Когда медсестра подключала его к аппарату искусственной вентиляции легких, рука больного, покрытая сеткой печеночных пятен, соскользнула с каталки.

Три дня назад этот 86-летний мужчина упал дома. После этого он периодически отключался и с трудом отвечал на вопросы, поэтому жена в конце концов вызвала скорую помощь. В приемном покое врач спросил у него, что произошло, однако мужчина начал клевать носом, не выслушав и половины фразы. После сканирования мозга все стало ясно: при падении мозг ударился о кости черепа, в результате чего образовалась субдуральная гематома. Левое полушарие мозга кровоточило, и скопившаяся кровь давила на нежные мозговые ткани. Жидкость накапливалась почти трое суток, и уже начали страдать те части мозга, которые контролируют дыхание и сердечную деятельность. Без дренирования и удаления скопившейся крови этот человек умрет.

В то время больница Род-Айленда считалась одним из ведущих медицинских учреждений в стране, основной больницей при университете Брауна и единственным травмацентром первого уровня на юго-восточном побережье Новой Англии. В высоком здании из стекла и кирпича врачи оттачивали новые медицинские техники, в том числе использование ультразвука для разрушения опухоли в теле больных. В 2002 году Национальное объединение здравоохранения назвало отделение интенсивной терапии этой больницы лучшим в стране.

Однако к тому времени, когда туда поступил пожилой пациент, больница Род-Айленда также прослыла местом горячих внутренних

конфликтов. Между врачами и медсестрами началась настоящая вражда. В 2000 году профсоюз медсестер поддержал забастовку против насильного удлинения рабочего дня с угрозой для жизни и здоровья. Более трехсот медсестер стояли у больничного входа с плакатами «Конец рабству» и «Достоинство не отнимешь».

«Иногда здесь ужасно, — вспоминала одна из медсестер в беседе с журналистом. — Из-за врачей порой возникает чувство собственной никчемности, бесполезности, будто тобой можно пользоваться как вещью. Будто ты должен благодарить их за разрешение подбирать за ними мусор».

В результате администрация согласилась ограничить количество принудительных сверхурочных часов, однако обстановка в больнице продолжала накаляться³⁴. Спустя несколько лет хирург больницы готовился к привычной операции на брюшной полости, как вдруг одна из медсестер попросила сделать перерыв. Подобные паузы — обычная практика в большинстве больниц, чтобы помочь врачам и персоналу избегать ошибок. Медсестры в больнице Род-Айленда настаивали на перерывах, особенно после того, как хирург удалил миндалины девочке, которая поступила для операции на глазах. Перерывы были призваны упреждать подобные ошибки.

Во время операции на брюшной полости операционная сестра попросила всю команду собраться на перерыв и встать вокруг пациента, чтобы обсудить план хирургического вмешательства, как вдруг врач направился к двери.

«Почему бы вам не обсудить все без меня? — спросил он у сестры. — Я выйду позвонить. Постучите, когда будете готовы».

«Вы должны присутствовать, доктор», — возразила медсестра.

«Вы и сами справитесь», — ответил хирург, выходя за дверь.

«Доктор, мне кажется, это недопустимо».

Врач остановился и посмотрел на сестру. «Когда мне потребуется ваше дурацкое мнение, я вас спрошу, — рявкнул он. — Не смейте больше мне указывать. Если не можете выполнять свою работу, убирайтесь к черту из моей операционной».

Медсестра провела инструктаж, через несколько минут отыскала и позвала врача. Операция прошла без осложнений. Медсестра никогда больше не перечила доктору и никогда не делала замечаний, видя нарушение мер безопасности.

«Некоторые врачи нормально себя вели, а другие были как звери, — рассказывала одна из медсестер, работавших в больнице Род-Айленда в середине 2000-х. — Мы называли это стекольным заводом, ибо казалось, что в любую минуту все может рухнуть».

Чтобы справиться с подобным противостоянием, сотрудникам пришлось придумать неофициальные правила — единые для всего учреждения привычки, — которые помогали предупредить наиболее очевидные конфликты. Например, медсестры всегда дважды проверяли назначения ненадежных врачей, чтобы убедиться, что указаны правильные дозировки; они тратили свободное время на ведение аккуратных записей в картах пациентов, чтобы нетерпеливый хирург не вырезал чего-нибудь лишнего. Одна медсестра рассказала мне, что они придумали многоцветную систему предупреждения. «Мы писали имена врачей на доске разными цветами, — говорила она. — Синий означал „добрый“, красный — „ничтожество“, а черный предупреждал: „только не перечьте ему, а то не сносить головы“».

В больнице Род-Айленда процветала агрессивная культура. В отличие от Алсоа, где тщательно разработанные ключевые привычки, направленные на безопасность работников, приносили все более и более успешные плоды, в Род-Айлендской больнице привычки зарождались в спешке, среди медсестер, которые пытались компенсировать высокомерие и заносчивость врачей. В этой больнице никто не занимался тщательным планированием повседневных процедур. Поэтому привычные действия появлялись случайно и волнообразно распространялись по всему учреждению, до тех пор пока не возникали опасные шаблоны. Такое может случиться в любой организации, где нет осознанного формирования привычек. Правильные ключевые привычки могут дать поразительные результаты, тогда как неверные могут привести к катастрофе.

В конце концов привычки больницы Род-Айленда привели к катастрофе и ужасным ошибкам.

• • •

Увидев снимки мозга 86-летнего мужчины с субдуральной гематомой, врачи приемного отделения неотложной помощи немедленно вызвали дежурного нейрохирурга. Он делал операцию на позвоночнике, однако, получив вызов, отошел от операционного стола

и стал рассматривать снимки мозга пожилого больного. Хирург отправил своего ассистента — младшую медсестру — в приемную неотложной помощи подписать у жены больного согласие на хирургическую операцию. После этого хирург закончил операцию на позвоночнике, а через полчаса в ту же операционную привезли пожилого мужчину.

Забегали медсестры. Старика в бессознательном состоянии положили на стол. Сестра взяла подписанное согласие и его медкарту.

«Доктор, — сказала она, глядя в карту. — В согласии не указано местоположение гематомы». Сестра пробежала глазами текст. Нигде не было написано³⁵, какую сторону головы нужно оперировать.

При хирургических операциях в больницах всегда опираются на документы. До начала любой операции пациент или члены его семьи должны подписать документ, что согласны на все процедуры и ознакомлены с подробностями. В условиях хаоса, когда между приемной неотложной помощи и палатой для выздоравливающих больной побывает в руках дюжины врачей, документы о согласии являются инструкцией, с помощью которой можно отследить ход лечения. Никто не может поступить на операцию без подписанной и подробной формы согласия.

«Я видел снимки, — ответил хирург. — Это в правой доле. Если не прооперируем прямо сейчас, он умрет».

«Может быть, лучше еще раз глянуть на снимки?» — спросила медсестра, направляясь к компьютеру. В целях безопасности больничные компьютеры выключались через пятнадцать минут в режиме простоя. Чтобы войти в систему и вывести на экран снимки мозга пациента, сестре потребовалось бы как минимум минута.

«Времени нет, — отказался хирург. — Мне сказали, что уже начинаются необратимые изменения в мозге. Мы должны убрать давление».

«Может, поискать родственников?» — предложила медсестра.

«Если вам больше нечем заняться, то звоните в эту чертовую приемную неотложки и ищите родственников! Я же тем временем буду спасать ему жизнь! — Хирург схватил документы, размашисто черкнул „верно“ на форме согласия и поставил подпись. — Вот, — сказал он. — Нужно немедленно оперировать»³⁶.

Медсестра работала в больнице Род-Айленда уже год, и успела разобраться в культуре этой больницы. Она знала, что на большой доске в коридоре имя этого хирурга всегда писали черным, а это значит, медсестрам следовало остерегаться его. Неписанные правила в этом случае четко гласили: хирург всегда прав.

Сестра положила карту и отошла в сторону. Врач поместил голову пожилого пациента в раму, чтобы получить доступ к правой стороне черепа, затем выбрил и обработал антисептиком операционное поле. Он планировал вскрыть черепную коробку и откачать кровь, стекавшую на верхнюю часть мозга. Хирург срезал слой кожи, обнажив череп, и приставил дрель к белевшей кости. Затем начал давить, до тех пор пока сверло с мягким шлепком не вошло внутрь. Сделав еще два отверстия, он взял пилу, чтобы выпилить треугольный участок черепа больного. Под костью показалась твердая мозговая оболочка — полупрозрачная пленка, покрывающая мозг.

«О боже!» — произнес кто-то.

Гематомы не было. Они оперировали голову не с той стороны.

«Переверните его!» — крикнул хирург³⁷.

Треугольный участок кости поставили на место и закрепили маленькими винтами и металлическими пластинами, а кожу головы пришили обратно. Голову мужчины повернули на другую сторону и опять начали брить, очищать, резать и сверлить, чтобы снять треугольный участок черепа. На этот раз гематому увидели сразу: темная выпуклость, растекшаяся густой массой после прокола мозговой оболочки. Хирург откачал кровь, и внутричерепное давление пожилого больного сразу же упало. Операция, которая должна была занять около часа, длилась почти в два раза дольше.

После операции пациента отвезли в отделение интенсивной терапии, однако он так и не пришел полностью в сознание, а спустя две недели скончался.

Последовавшее расследование утверждало, что определить точную причину смерти не представляется возможным. Однако семья пациента настаивала, что травма, полученная в результате медицинской ошибки, окончательно разрушила его и без того слабый организм, что стресс от перемещения двух участков черепа, дополнительное время операции и задержка эвакуации гематомы привели к летальному исходу. Они утверждали, что, не будь этой

ошибки, больной мог бы выжить. Больнице пришлось заплатить за мирное урегулирование дела, а хирургу навсегда запретили работать в больнице Род-Айленда³⁸.

Некоторые медсестры впоследствии говорили, что подобный несчастный случай был неизбежен. Организационные привычки в больнице были настолько нефункциональными, что такая печальная ошибка рано или поздно неминуемо должна была случиться³⁹. Конечно, опасные привычки возникали не только в больницах. 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.

II

Мало кто за пределами научного сообщества заметил в 1982 году появление *«Эволюционной теории экономических изменений»*. Мягкая обложка книги и ее унылое начало («В этой книге представлена эволюционная теория возможностей и поведения коммерческих компаний, работающих в условиях рынка, а также приведен анализ ряда моделей, подтверждающих указанную теорию») будто специально были предназначены, чтобы отпугивать читателей. Авторы — профессора Йельского университета Ричард Нельсон и Сидни Уинтер — были известны как авторы ряда глубоких аналитических статей по исследованию теории Шумпетера, в которых не могли разобраться даже многие кандидаты наук.

Однако среди специалистов по бизнес-стратегии и теории организации книга произвела эффект разорвавшейся бомбы. Вскоре ее провозгласили одним из важнейших текстов XX века. Профессора экономики стали рассказывать о ней коллегам, и довольно скоро руководители уже цитировали Нельсона и Уинтера в своих организациях. Среди них были такие непохожие друг на друга компании, как General Electric, Pfizer и сеть отелей Starwood.

Более десяти лет Нельсон и Уинтер изучали механизмы работы организаций, с трудом продираясь сквозь кучи разрозненных данных, прежде чем пришли к конечному выводу⁴⁰. «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».

В переводе на язык далеких от экономических теорий людей это значит, что 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 сотрудников⁴¹. Эти привычки влияют на организацию намного сильнее, чем считалось раньше.

К примеру, может показаться, что генеральный директор фирмы готового платья решил в прошлом году поместить красный жакет на обложку каталога после тщательного анализа данных продаж и маркетинговой информации. Однако на самом деле оказалось, что его вице-президент постоянно просматривал сайты о тенденциях японской моды (где красный был хитом прошлой весной), маркетологи компании привычно спрашивали знакомых, какой цвет сегодня носят, а руководство, вернувшись из ежегодной поездки на парижские дефиле, сообщило, что, по словам дизайнеров, фирмы-конкуренты используют в этом году новые пурпурные красители. Все эти незначительные детали — результат некоординированных мыслей начальников, перешептывающихся о конкурентах и беседующих с друзьями, — превратились в более официальные действия в области исследований и разработки, пока все наконец не пришли к согласию: в этом году в моде будет красный. Никто не принимал решение взвешенно и самостоятельно. Вместо этого десятки привычек, процессов и действий сошлись в одной точке, и в результате стало казаться, что красный — единственно возможный вариант.

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 — так, например, изучение восстановительных работ после землетрясений в Мексике и Лос-Анджелесе показало, что привычки спасателей (которые они сохраняли от одного происшествия до другого и к которым относилось налаживание сетей связи с помощью детей, которые передавали сообщения между соседними домами) играют ключевую роль, «ибо без них выработка методики и ее внедрение потеряются в бездне деталей».

Однако одно из важнейших преимуществ привычной практики состоит в том, что она устанавливает некое перемирие между потенциально враждующими группами или отдельными людьми в компании.

Большинство экономистов привыкли считать компании неким идеальным местом, где все действуют во имя общей цели: заработать как можно больше денег. Нельсон и Уинтер отметили, что в реальном мире все происходит иначе. Компании — не большие счастливые семьи, где все мило и ласково общаются друг с другом. Большинство рабочих мест, наоборот, из «княжеств», в рамках которых начальники соперничают друг с другом за власть и доверие, зачастую в скрытых схватках, которые возвышают их собственную работу и принижают работу противников. Департаменты компании дерутся за ресурсы и вредят друг другу, чтобы украсть славу соперника. Начальники стравливают подчиненных друг с другом, чтобы ни один из них не устроил «переворот».

Организации — не семьи, а поле боя на гражданской войне.

Тем не менее, несмотря на способность вести междоусобные войны, большинство фирм год за годом живут-поживают сравнительно мирно благодаря устоявшимся порядкам — привычкам, — которые обеспечивают перемирие. И теперь все могут сидеть рядом с соперниками достаточно долго, чтобы успеть выполнить дневную норму работы.

Организационные привычки несут в себе главное обещание: если будешь следовать установленным правилам и соблюдать перемирие, то конкуренты не уничтожат компанию, прибыль будет расти и все в конце концов разбогатеют. Например, продавец знает, что может увеличить свою премию, если сделает привилегированным покупателям большую скидку в обмен на больший объем заказов. Но он также знает, что, если каждый продавец будет давать большие скидки, компания обанкротится и не будет вообще никаких премий. Так рождается привычное действие: продавцы собираются каждый январь и договариваются ограничить количество скидок, которые они могут предложить клиентам, ради защиты прибыли компании, а в конце года каждый получает премию.

Другой пример — молодой руководитель, нацелившийся на место вице-президента. Одним-единственным звонком ключевому клиенту он может разрушить сделку и навредить подразделению коллеги, исключив его из списка на продвижение. Вредительство обычно плохо влияет на компанию, даже если приносит пользу лично сотруднику. Поэтому в большинстве организаций существует неписаный договор: амбиции — это замечательно, но, если ведешь слишком грубую игру, твои же коллеги объединятся против тебя. С другой стороны, если сосредоточить все силы на развитии своего отделения, вместо того чтобы копать яму сопернику, то есть шанс, что со временем вас ⁴²вознесут.



Привычные действия и перемирия являют своего рода организационную справедливость. Как писали Нельсон и Уинтер, именно благодаря им конфликт внутри компаний обычно «развивается по предсказуемому пути и не выходит за предсказуемые рамки, соответствующие привычному действию... Обычный объем работы выполняется, похвалы и порицания раздаются с привычной частотой... Никто в компании не пытается резко раскачивать лодку, надеясь сбросить за борт соперника».

Большую часть времени привычные действия и перемирия отлично срабатывают. Конечно, соперники по-прежнему остаются, однако благодаря привычкам компании они держат себя в руках и фирма процветает.

Однако в некоторых случаях перемирие не спасает. Как оказалось в больнице Род-Айленда, порой худой мир может принести не меньше разрушений, чем гражданская война.

• • •

У вас на работе, где-нибудь в глубине тумбочки у рабочего стола, наверняка завалялся справочник, выданный вам в первый рабочий день. В нем — формы отчетов о расходах, правила по поводу отпусков и страховок, а еще организационная структура компании. Разноцветные диаграммы разных проектов в сфере здравоохранения, список полезных телефонных номеров и инструкции, как получить доступ к электронной почте или записаться на пенсионный план 401(k).

Теперь представьте, что бы вы ответили новому коллеге на просьбу посоветовать, как добиться успеха в вашей компании. Возможно, в ваших рекомендациях не будет ничего из того, что написано в том справочнике. Подсказки, которые вы дадите, — кому стоит доверять, какие секретарши влиятельнее своих начальников, как манипулировать службами поддержки, чтобы добиться результата, — по сути, привычки, на которые вы опираетесь изо дня в день, чтобы выжить в компании. Если изобразить ваши рабочие привычки — неформальные структуры власти, взаимоотношений, союзов и конфликты между ними — в виде схемы, а потом наложить на нее аналогичные схемы ваших коллег, то получится карта скрытой иерархии вашей компании,

путеводитель для того, кто знает, как добиться желаемого, и никогда не бежит впереди паровоза.

Привычные действия Нельсона и Уинтера — перемирия, которые становятся возможными благодаря им, — очень важны для любой компании. Так, в одном из исследований Утрехтского университета в Голландии изучались привычные действия в мире высокой моды. Чтобы выжить, каждый дизайнер должен обладать определенными базовыми навыками — для начала быть креативным и иметь нюх на высокую моду. Однако, чтобы преуспеть, этого недостаточно⁴³. Разница между успехом и провалом заключается в привычных действиях дизайнера — есть ли у него система, чтобы достать итальянский хлопок прежде, чем он кончится у оптовиков, способ, чтобы найти лучшую застежку-молнию и швею, чтобы пришить пуговицы, привычный процесс для доставки платья в магазин через десять дней, а не через три недели. Мода — настолько сложный бизнес, что без правильных процессов компания увязнет в логистике, а как только это случится, творческая составляющая перестанет иметь значение.

А кто из новых дизайнеров может похвастаться правильными привычками? Тот, кто сформировал столь нужные перемирия и заключил правильные союзы⁴⁴. Перемирия настолько важны, что новые модные марки добиваются успеха только в том случае, когда ими руководят люди, работавшие прежде в хороших условиях в других компаниях индустрии моды.

Кто-то может решить, что Нельсон и Уинтер писали книгу на основе сухой экономической теории. Но их творение — настоящее руководство по выживанию в корпоративной Америке.

Кроме того, теория Нельсона и Уинтера объясняет, почему в больнице Род-Айленда сложилась столь критическая ситуация. Привычные действия, которые существовали в больнице, привели к неустойчивому миру между медсестрами и врачами — например, белые доски и предупреждения, которые медсестры шепотом передавали друг другу, были привычками, легшими в основу перемирия. Эти хрупкие соглашения позволяли организации функционировать большую часть времени. Однако перемирия могут быть длительными только в том случае, если они приносят поистине справедливое решение. Если же перемирие неравное — если мир

ненастоящий, — то привычные действия перестают быть привычными именно в тот момент, когда они нужны более всего.

Основная проблема в больнице Род-Айленда заключалась в том, что медсестры были единственными, кто отказывался от возможности нарушить перемирие. Именно медсестры дважды проверяли лекарства больных и предпринимали дополнительные усилия, чтобы заполнять карты разборчивым почерком. Они сносили оскорбления от взвинченных врачей, помогали отличать добрых докторов от деспотов, чтобы другие сотрудники знали, кто допускает предложения от сестер в операционной, а кто взорвется, как только откроешь рот. Врачи же зачастую даже не интересовались, как зовут медсестер. «Врачи управляли, а мы были так, мелкая сошка, — сказала одна из медсестер. — Мы поджимали хвосты и только и думали, как выжить».

Перемирие в больнице Род-Айленд было односторонним. Поэтому в критических ситуациях — например, когда хирург собирался сделать необдуманный разрез, а медсестра пыталась вмешаться, — привычные действия, которые могли бы предотвратить несчастный случай, не срабатывали, и в итоге череп 86-летнего мужчины вскрывали не с той стороны.

Можно было бы предложить более равноценное перемирие в качестве решения проблемы. Если бы руководство больницы лучше распределяло власть и полномочия, мог бы получиться более здоровый баланс власти и тогда медсестрам и врачам пришлось бы уважать друг друга.

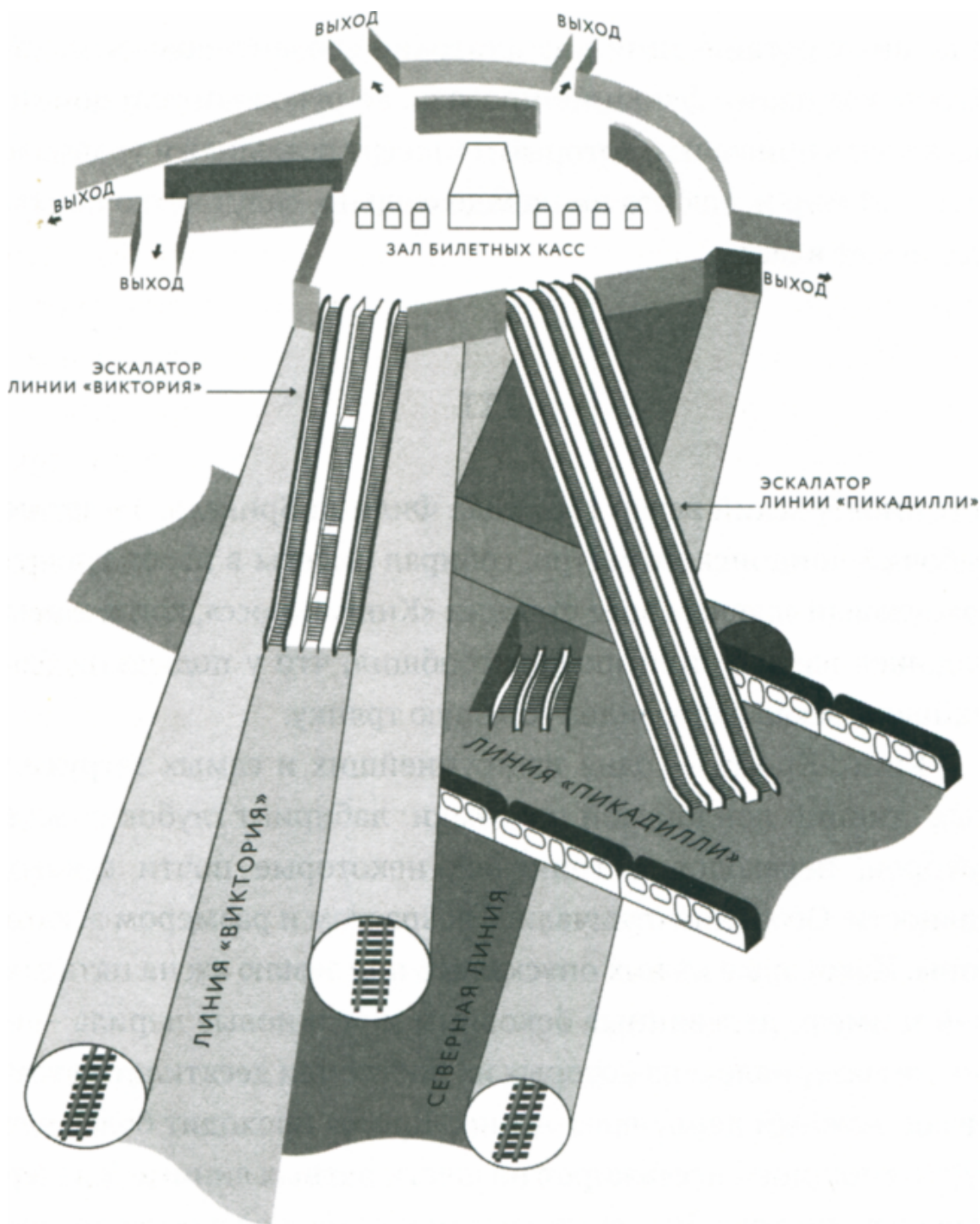
Хорошее начало. К сожалению, этого мало. Для создания успешных организаций недостаточно сбалансировать власть. Чтобы компания функционировала, ее руководители должны насаждать привычки, которые принесут реальный и уравновешенный мир и, как это ни парадоксально, дадут четко понять, кто имеет власть.

III

В тот ноябрьский вечер 1987 года Филипп Брикель, 43-летний рабочий лондонского метро, собирал билеты в изобилующем закоулками главном зале станции «Кингс-Кросс», когда к нему подошел житель пригорода и сообщил, что у подножия ближайшего эскалатора видел горящую тряпку.

«Кингс-Кросс» — одна из крупнейших и самых загруженных станций лондонской подземки: лабиринт глубоких эскалаторов, переходов и тоннелей, некоторые почти вековой давности. Особенно отличались возрастом и размером эскалаторы. Некоторые из них опускались под землю аж на пять этажей и имели деревянные боковины и резиновые перила — из тех же материалов, из которых их построили десятилетия тому назад. Каждый день через «Кингс-Кросс» проходит более четверти миллиона пассажиров на шести разных линиях. В вечерние часы пик зал билетных касс похож на людское море, спешащее под потолком, столько раз перекрашенным, что никто уже не помнит его первоначальный оттенок.

По словам пассажира, горящая тряпка лежала внизу у одного из самых длинных эскалаторов станции, обслуживающего линию «Пикадилли». Брикель немедленно оставил свой пост, спустился по эскалатору на платформу, нашел тлеющий кусок тряпки и свернутым в трубку журналом потушил огонь. После чего вернулся на свое рабочее место.



Брикель не вдавался в подробности. Не попытался выяснить, почему загорелась ткань, не отлетел ли этот кусок от более крупного пожара где-то в другой части станции. Он не сообщил о случившемся никому из работников метро и не позвонил в пожарное отделение. Пожарной безопасностью заведовало отдельное подразделение, и

Брикель, следовавший строгому разделению обязанностей, которое руководило всеми службами метро должен был знать, что не стоило наступать пожарным на пятки. Кроме того, даже если бы он выяснил что-то об огне, то не знал бы, что делать с полученной информацией. Жестко прописанная цепочка команд метрополитена запрещала ему связываться с другими отделениями без прямого указания начальства. А привычные правила метро — передаваемые от одного работника другому — говорили ему, что никогда, ни при каких обстоятельствах нельзя ничего внутри станции вслух называть «пожаром», иначе пассажиры впадут в панику. Так было принято.

Метро управлялось по некоему своду теоретических правил, которого никто никогда не видел и которого на самом деле вовсе не существовало, за исключением неписаных правил, определявших жизнь каждого сотрудника. Десятилетиями подземкой правили «четыре короля» — руководители отделений машиностроения, сигнализации, электротехники и механики, — а в каждом из их подразделений были свои начальники и заместители, ревностно охранявшие свою власть. Поезда двигались в соответствии с расписанием, ибо все 19 тысяч работников метро скооперировались в хрупкую систему, которая пропускала пассажиров и поезда через дюжины, а иногда и сотни рук в течение дня. Однако это сотрудничество зависело от политического равновесия между четырьмя отделениями и всеми их заместителями, опиравшегося на тысячи привычек, которых придерживались работники метро. Эти привычки легли в основу перемирия между «четырьмя королями» и их наместниками. А из этого перемирия родились правила, которые говорили Брикелю: искать пожары — не твоя работа. Не переходи границы своей ответственности.

«Даже на высшем уровне один директор вряд ли посягнул бы на территорию другого, — писал позже следователь. — Так, директор строительства не озаботился обучением персонала эвакуации и мерам безопасности в случае пожара, ибо считал, что этими вопросами занимается дирекция».

Поэтому Брикель никому не рассказал о горящей тряпке. При других обстоятельствах это могло не иметь никакого значения. Однако в данном случае обрывок ткани оказался случайным предупреждением — огарком, отвалившимся от большого, скрытого пламени, — которое

показало, насколько опасным может стать даже сбалансированное перемирие, если оно плохо продумано⁴⁵.

Через 15 минут после возвращения Брикеля на рабочее место другой пассажир, поднимаясь по эскалатору «Пикадилли», заметил струйку дыма и сообщил об этом работнику метро. Чтобы разобраться, в чем дело, вызвали Кристофера Хейса, инспектора по безопасности на станции «Кингс-Кросс». Третий пассажир, увидев дым и отблески огня под ступенями эскалатора, нажал кнопку экстренной остановки и начал кричать пассажирам, чтобы они уходили с эскалатора. Полицейский заметил небольшую дымовую завесу в длинном тоннеле эскалатора и языки пламени, которые прорывались сквозь ступени на середине спуска.

Но даже инспектор по безопасности Хейс не позвонил в пожарную часть Лондона. Сам он дыма не видел, а одно из неписаных правил метрополитена гласит: связываться с пожарными только в случае крайней необходимости. Однако заметивший легкую дымку полицейский решил, что должен связаться с главным управлением. Его рация не принимала сигналы под землей, поэтому он поднялся по длинной лестнице наверх и позвонил своему начальнику, который чуть позже передал информацию в пожарное отделение. В 19 часов 36 минут — через 22 минуты после того, как Брикель получил предупреждение в виде тлеющей тряпки, — в пожарную часть поступил звонок: «Небольшой пожар на „Кингс-Кросс“». Мимо полицейского, говорящего на улице по рации, протискивались жители пригородов. Они спешили на станцию, вниз, в тоннели, мечтая успеть домой к ужину.

Через несколько минут многих из них уже не было в живых.

• • •

В 19:36 рабочий подземки перегородил вход на эскалатор «Пикадилли», в то время как другой начал отправлять людей на другую лестницу. Каждые несколько минут прибывали новые поезда. Платформы, на которые выходили пассажиры из вагонов метро, были переполнены. Внизу перед лестницей на выход образовалась пробка.

Инспектор по безопасности Хейс пошел в переход, который вел в машинное отделение эскалатора «Пикадилли». В темноте светилась панель управления спринклерной (пульверизаторной) системы,

спроектированной специально для борьбы с пожарами на эскалаторах. Ее установили несколько лет назад после пожара на другой станции и последующих страшных сообщений о рисках в случае внезапного возгорания. В более чем 20 исследованиях и замечаниях говорилось, что метро не готово к пожарам, а сотрудников необходимо научить пользоваться спринклерами и огнетушителями, размещенными на каждой платформе. Двумя годами ранее заместитель начальника лондонской пожарной команды написал директору железнодорожных путей сообщения жалобу на привычки работников метро, связанные с обеспечением безопасности.

«Я крайне обеспокоен, — говорилось в письме. — Категорически настаиваю, чтобы... были даны четкие инструкции: при малейшем подозрении немедленно вызывать пожарную бригаду. Это может спасти жизни людей».

Однако инспектор Хейс никогда не видел этого письма, потому что оно было отправлено в другое, не его отделение, а правила метро никогда не менялись и потому это предупреждение никак не могло в них появиться. Ни один человек на станции «Кингс-Кросс» не умел пользоваться спринклерной системой для эскалаторов и не имел права взять в руки огнетушитель, так как эти действия относились к ответственности другого подразделения. Хейс совершенно забыл о существовании спринклерной системы. Перемирие, в котором жили все сотрудники метрополитена, заключалось в том, чтобы каждый знал свое место, перемирие не оставляло возможности узнать что-либо, кроме того, что полагается. Хейс пробежал мимо панели управления спринклерной системы, даже не взглянув на нее.

Добравшись до машинного отделения, он чуть не падал от жара. Пожар уже разгорелся настолько, что бороться с ним стало невозможно. Хейс побежал обратно к центральному залу. У билетных автоматов стояла очередь, и сотни людей топтались вокруг, шли к платформам или выходили с них. Хейс нашел полицейского.

«Нужно остановить движение поездов и всех эвакуировать, — сказал он. — Остановить огонь невозможно, он повсюду».

В 19:42 — почти через час после появления горящей тряпки — на «Кингс-Кросс» прибыл первый пожарный. Когда он вошел в кассовый зал, над потолком уже начинал тянуться густой черный дым. Загорелись резиновые перила эскалатора. Уловив едкий запах горящей

резины, пассажиры в кассовом зале почувствовали неладное и стали двигаться к выходам. Пожарному пришлось продираться против движения толпы.

Тем временем внизу огонь разгорался все сильнее. Пламя охватило уже весь эскалатор, из-за чего воздух наполнился горячим газом. Он поднимался к потолку шахты, в которой двигался эскалатор, где упирался в потолок тоннеля, покрытого двадцатью слоями старой краски. Несколькими годами раньше начальник оперативного управления лондонского метро высказал предположение, что вся эта краска может быть пожароопасной. И предложил снимать старые слои, прежде чем наносить свежий.

Однако правила покраски не входили в сферу его компетенции. За покраску отвечало отделение техобслуживания, руководитель которого вежливо поблагодарил коллегу за рекомендации, а потом заметил, что если тот будет вмешиваться в работу других отделений, то получит от них аналогичные советы.

Начальник оперативного отделения отозвал свои рекомендации.

По мере того как страшно разогретые газы скапливались под потолком шахты эскалатора, все старые слои краски начали впитывать тепло. Каждый новый поезд, прибывавший на станцию, приносил с собой свежий глоток кислорода, который питал гудевший, как кузнечные мехи, огонь.

В 19:43 прибыл очередной поезд, из которого вышел продавец Марк Сильвер. Он сразу понял, что на станции что-то произошло. В воздухе стояла дымка, а на платформе толпились люди. Около места, где он стоял, носились клубы дыма, закручиваясь вихрями около появлявшихся на путях вагонов. Сильвер повернул обратно, чтобы вернуться в поезд, но двери уже закрылись. Он постучал в окна, однако негласные правила запрещали поездам задерживаться: закрывшись, двери уже не открывались. Сильвер и стоявшие на платформе пассажиры кричали на машиниста и просили его открыть двери. Однако как только загорелся зеленый свет светофора, поезд тронулся и скрылся в тоннеле. Одна женщина спрыгнула на пути и побежала вслед за поездом с криками: «Дайте войти!»

Сильвер двинулся по платформе туда, куда полицейский направлял пассажиров, — подальше от эскалатора «Пикадилли», и вышел к другой лестнице. Толпы испуганных людей стояли внизу и ждали

своей очереди, чтобы подняться наверх. Все чувствовали запах дыма и стояли, тесто прижавшись друг к другу. Было жарко — Сильвер не знал, от пожара или от большого скопления людей. Наконец он добрался до подножия выключенного эскалатора. Поднимаясь по ступеням к билетному залу, он чувствовал обжигавший ноги жар, проникавший сквозь 4-метровую стену, которая отделяла его от шахты «Пикадилли». «Я поднял голову и увидел, как плавится краска на стенах и потолке», — рассказывал он потом.

Прибывший в 19:45 поезд принес на станцию большую порцию воздуха. Огонь жадно пожирал кислород, и пламя на эскалаторе «Пикадилли» разгорелось с новой силой. Перегретые газы под потолком шахты от огня внизу и плавящейся краски наверху достигли температуры горения, которую еще называют «точкой воспламенения». В ту же секунду все, что находилось внутри шахты, — краска, деревянные ступени эскалатора и любое другое топливо — со страшным взрывом вспыхнуло. Сила внезапного сжигания сработала как пороховой взрыв в основании нарезного ствола. Она стала проталкивать огонь вверх по длинной шахте, ускоряясь и становясь все горячее по мере расширения пламени, до тех пор пока не выстрелила из тоннеля в билетный зал, где превратилась в стену пламени, пожиравшего все: и металл, и кафельную плитку, и живую плоть. В долю секунды температура в билетном зале поднялась до 150 градусов Цельсия. Ехавший на одном из эскалаторов полицейский впоследствии сказал следователям, что увидел «струю пламени, которая вырвалась вверх, а потом превратилась в некое подобие шара». На тот момент в билетном зале находилось около 50 человек.

Наверху на улице один из прохожих почувствовал жар, вырвавшийся из выхода метро, увидел шатающегося пассажира и побежал на помощь. «Я взял его за правую руку, но, когда наши руки соприкоснулись, я ощутил, что он будто раскаленный. Часть его кожи облезла и осталась у меня в руке», — рассказывал спасатель. Полицейский, который вошел в билетный зал как раз в момент взрыва, потом рассказывал журналистам, лежа на больничной койке, что «огненный шар ударил мне в лицо и сбил с ног. Мои руки хватали огонь и таяли».

Он был одним из последних, кому удалось выбраться живым из билетного зала.

Вскоре после взрыва прибыли десятки пожарных машин. Однако поскольку по инструкции пожарного отделения им следовало подключать пожарные шланги к уличным гидрантам, а не к тем, что установлены метрополитеном внутри станции, и поскольку ни у кого из работников метро не было копии подробного плана станции, — ибо все планы находились в запертом кабинете, от которого не было ключей ни у сотрудников билетных касс, ни у начальника станции, то пламя удалось погасить лишь спустя несколько часов.

Когда в 1:46 ночи — через шесть часов после того, как была найдена тлеющая тряпка, — пожар, наконец, потушили, на его счету оказался 31 погибший и десятки раненых.

«Почему меня отправили прямо в огонь? — спрашивал на следующий день с больничной кровати 20-летний учитель музыки. — Я видел, как горели люди. Слышал их крики. Почему никто не взял на себя ответственность помочь?»

• • •

Чтобы ответить на эти вопросы, давайте рассмотрим несколько временных перемирий, с помощью которых функционировало лондонское метро.

Работников билетных касс предупредили, что их зона ответственности строго ограничена продажей билетов. Поэтому если бы они увидели горящий обрывок ткани, то никому бы не сообщили об этом из страха нарушить указанные границы.

Работников станции не учили пользоваться спринклерной системой или огнетушителями, ибо это оборудование находилось в ведении другого подразделения.

Инспектор по безопасности на станции никогда не видел письма от лондонской пожарной части, в котором та предупреждала о риске возгорания, потому что письмо отправили начальнику оперативного отдела, а подобная информация никогда не передавалась между подразделениями.

Сотрудникам было сказано связываться с пожарной бригадой только в крайних случаях, чтобы не сеять зря панику среди пассажиров.

Пожарная бригада настаивала на использовании своих уличных гидрантов, вместо того чтобы подключиться в билетном зале к трубам,

которые могли подвести воду, так как получили от начальства указание не пользоваться оборудованием, установленным другими организациями.

В некоторых случаях каждое из этих правил само по себе вполне разумно. Например, привычка билетных кассиров заниматься продажей билетов, а не чем-либо другим, в том числе поиском признаков возгорания, — появилась потому, что несколькими годами раньше лондонское метро столкнулось с проблемой нехватки персонала в кассах. Кассиры покидали рабочие места, чтобы собрать мусор или показать туристам, как пройти к поезду, а в результате у касс скапливались длинные очереди. Вот почему кассирам было сказано сидеть в своих будках, продавать билеты и ни о чем другом не беспокоиться. Это сработало: очереди пропали. Если кассиры видели какие-то неполадки за пределами своего рабочего места — то есть вне зоны их ответственности, — то ничего не предпринимали и продолжали заниматься своим делом.

А привычка пожарной бригады упорно пользоваться только своим оборудованием возникла в результате происшествия лет за десять до описываемых событий: на одной из станций метро возник пожар, и пожарным пришлось тратить драгоценное время на попытки пристегнуть свои шланги к непривычным трубам. С тех пор все решили, что лучше пользоваться уже знакомым оборудованием.

Ни одно из этих привычных действий не было случайным. Каждая привычка появилась по определенной причине. Метро занимало такую большую площадь и было столь сложным в управлении, что могло слаженно функционировать только в том случае, когда взаимные соглашения сглаживали потенциальные препятствия. В отличие от больницы Род-Айленда каждое соглашение о перемирии создавало истинное равновесие власти. Ни одно из подразделений не имело превосходства над другими.

И тем не менее погиб 31 человек.

Все привычные действия и перемирия лондонского метро казались вполне логичными до тех пор, пока не возник пожар. Именно тогда и открылась страшная правда: ни один человек, ни одно подразделение и ни один «король» не несут прямой ответственности за безопасность пассажиров⁴⁶.

Иногда один приоритет — или подразделение, или человек, или цель — должны выходить на первый план, даже если это не принято или нарушает баланс власти, благодаря которому поезда ходят строго по расписанию. Порой соглашения могут создать опасность, которая перевесит любой мир.

Конечно, это парадоксальное наблюдение. Каким образом может компания внедрять привычки для баланса власти и одновременно выбрать человека или цель, которые будут превалировать над остальными? Как делить власть врачам и медсестрам и при этом точно знать, кто несет ответственность? Как не увязнуть в скрытых баталиях системе метрополитена и при этом обеспечить приоритет вопросов безопасности, даже если это означает изменение порядка подчиненности?

Ответ на этот вопрос в том, чтобы воспользоваться тем же преимуществом, с которым столкнулся Тони Данджи, взявшись за тренировку несчастных «Бакканирс», и которое обнаружил Пол О’Нил, заняв пост генерального директора разболтавшейся Alcoa. То же преимущество использовал Говард Шульц, вернувшись в 2007 году в ослабевшую Starbucks. Все эти руководители ухватились за возможности, появившиеся 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.

IV

Через четыре месяца после смерти пожилого пациента с ошибочно прооперированным черепом в больнице Род-Айленда другой хирург совершил аналогичную ошибку, прооперировав не ту сторону головы другого больного. Государственное отделение здравоохранения объявило больнице выговор и наложило штраф в 50 тысяч долларов. Спустя 18 месяцев очередной хирург той же больницы сделал не с той стороны операцию на ротовой полости ребенку с расщелиной неба. Еще через пять месяцев хирург прооперировал больному не тот палец. Через десять месяцев — в голове у пациента забыли хирургическое

сверло. За все вышеуказанные нарушения больница была оштрафована на 450 тысяч долларов.

Конечно, больница Род-Айленда — не единственное медицинское учреждение, где происходят подобные несчастные случаи, однако она, к сожалению, стала олицетворением подобных ошибок. Местные газеты печатали подробности каждого происшествия. Представители телеканалов разбили около больницы лагерь, а вскоре к ним присоединилось и национальное вещание. «Проблема остается», — заявил журналисту *Associated Press* вице-президент национальной организации по аккредитации больниц. Медицинские чиновники сообщали журналистам, что больница Род-Айленда находится в состоянии хаоса.

«Кажется, будто работаешь в зоне военных действий, — поделилась со мной медсестра. — Тележурналисты караулят в засаде врачей, выходящих из машин⁴⁷. Один маленький мальчик попросил меня проконтролировать, чтобы врач ненароком не отрезал ему руку во время операции. Такое впечатление, что все вышло из-под контроля».

Критики и СМИ не спускали глаз с больницы, и у сотрудников появилось ощущение кризиса⁴⁸. Некоторые начальники стали волноваться, как бы учреждение не лишилось аккредитации. Другие заняли оборонительную позицию и критиковали телеканалы за чрезмерное внимание именно к их больнице. «Я нашел значок с надписью „Козел отпущения“ и собрался было надеть его на рабочий костюм, — рассказывал мне один из врачей. — Но жена сказала, что это плохая идея».

Затем выступила администратор доктор Мэри Рейх Купер, назначенная на пост начальника отдела качества за несколько недель до смерти 86-летнего больного. Во время встреч с руководством и персоналом больницы Купер заявила, что они все неверно смотрят на сложившуюся ситуацию.

По ее словам, вся эта критика принесет только пользу. Больница получила возможность, которая мало какой компании дается.

«Я считала это отправной точкой, — говорила мне Купер. — Множество больниц пыталось бороться с этой проблемой, и все потерпели неудачу. Иногда людям нужен серьезный толчок, роль которого и выполнила вся эта негативная публичная информация. Благодаря ей мы получили возможность пересмотреть свою работу».

Больница Род-Айленд закрыла на целый день все отделения плановой хирургии (а это огромные убытки) и направила весь персонал на интенсивную учебную программу, цель которой — научить работать в команде и подчеркнуть важность поддержки медсестер и медицинских работников. Руководитель отделения нейрохирургии уволился, а вместо него был выбран новый. Больница пригласила «Центр преобразований в здравоохранении» — союз ведущих медицинских учреждений — для помощи в разработке мер безопасности при хирургических вмешательствах. Руководство установило видеокамеры в операционных, чтобы проконтролировать наличие перерывов⁴⁹ и передачу контрольных списков мероприятий для каждой операции. Компьютерная система позволяла любому сотруднику больницы анонимно сообщить о проблемах, которые угрожали жизни и здоровью пациента.

Некоторые из этих нововведений были предложены в больнице Род-Айленда еще несколько лет назад, однако всегда заканчивались неудачно. Врачи и медсестры не хотели ни чтобы кто-то записывал их хирургические операции, ни чтобы другие больницы советовали им, как следует работать.

Однако, почувствовав приближение кризиса, сотрудники Род-Айленда стали более открытыми для изменений.

Другие больницы ввели у себя аналогичные перемены после допущенных промахов и снизили частоту появления ошибок, что еще несколько лет назад казалось практически невозможным. Подобно больнице Род-Айленда, эти учреждения обнаружили, что реформы, как правило, можно проводить только в предчувствии кризиса. Например, одна из больниц при Гарвардском университете — медицинский центр Beth Israel Deaconess, — пережила в конце 1990-х вспышку медицинских ошибок и внутренних разногласий, которые попали на страницы газет и вылились в отвратительные скандалы между медсестрами и администрацией во время общественных заседаний. Среди государственных чиновников пошли разговоры о принудительном закрытии нескольких отделений больницы до тех пор, пока ее руководство не сможет доказать, что способно остановить поток ошибок. Под градом нападков сотрудники и руководители больницы объединились и решили изменить культуру своего учреждения. Частично эту проблему удалось решить благодаря «совету по безопасности», на котором раз в три месяца главврач больницы обсуждал определенную операцию или диагноз и подробно описывал ошибку или ее близость перед сотнями своих коллег.

«Мучительно признаваться в своих ошибках публично, — признался доктор Дональд Мурмен, занимавший до недавнего времени пост заместителя старшего хирурга центра Beth Israel Deaconess. — 20 лет назад врачи этого не делали. Теперь же в больницах поселилась настоящая паника, и даже лучшие хирурги хотят рассказать, как близко оказались от роковой ошибки. Меняется культура в медицинском обществе».

• • •

Хорошие руководители пользуются кризисом, чтобы перестроить привычки своей компании. Так, руководство НАСА годами пыталось

усовершенствовать привычки безопасности своего учреждения, но безуспешно — до взрыва космического шаттла «Челленджер» в 1986 году. После этой трагедии НАСА смогло пересмотреть свои стандарты безопасности. Пилоты авиакомпаний тоже много лет пробовали убедить производителей самолетов и авиадиспетчеров изменить расположение кабины самолета и ее сообщение с регулировщиками. Однажды из-за ошибки на взлетно-посадочной полосе на испанском острове Тенерифе в 1977 году погибло 583 человека, и через пять лет усовершенствовали все: кабину, процедуры взлета и посадки и правила связи с регулировщиками.

Фактически, кризисы представляют собой настолько ценные возможности, что мудрый руководитель часто намеренно продлевает ощущение аварийного положения. Именно это и произошло после пожара на станции «Кингс-Кросс». Через пять дней после пожара правительство Великобритании поручило расследовать происшествие следователю по особо важным делам Десмонду Феннеллу. Феннелл начал с опроса руководителей метро и быстро выяснил, что серьезная проблема пожароопасности существовала уже много лет и все о ней давным-давно знали, но ничего не предпринимали. Некоторые руководители предложили изменить иерархическую цепочку и таким образом определить ответственных за предотвращение огня. Другие предлагали наделить начальников станций большими полномочиями, чтобы с их помощью наладить связь между разными подразделениями. Все эти реформы никогда так и не были реализованы.

Начав предлагать свои изменения, Феннелл заметил некие препятствия на пути — руководители подразделений отказывались брать ответственность или перебивали его, шепотом угрожая своим подчиненным.

В итоге он решил действовать через средства массовой информации.

Он созвал публичные слушания, которые продолжались 91 день и по итогам которых выяснилось, что лондонское метро игнорировало множество предупреждений об опасности. Феннелл намекнул журналистам и газетчикам, что пассажиры подвергались опасности каждый раз, когда пользовались подземкой. Он провел множество перекрестных допросов свидетелей, которые описывали метро как организацию, где борьба за территорию и власть считалась важнее

безопасности пассажиров. Его финальный отчет, который появился спустя почти год после пожара, стал губительным 250-страничным обвинительным актом против метрополитена, который предстал перед слушателями потонувшей в глупой бюрократии организацией. «Начав расследование с событий одной ночи, — писал Феннелл, — я был вынужден расширить отчет до масштаба всей системы в целом». Десятки страниц язвительной критики и рекомендаций, которые в конечном итоге демонстрировали, что большая часть организации либо некомпетентна, либо коррумпирована.

Последовала немедленная и поразительная реакция. Пассажиры устраивали пикеты около офисов метро. Руководство компании было уволено. Приняли множество новых законов и полностью изменили культуру метро. В настоящее время у каждой станции есть начальник, основная забота которого — безопасность пассажиров. Каждый работник подземки обязан сообщать о малейшем намеке на опасность. Поезда ходят точно по расписанию. Привычки и мирные соглашения лондонского метро слегка адаптировали, чтобы четко определить ответственных за предотвращение пожаров. Все работники получили право действовать, и не важно, кому они при этом наступают на пятки.

Те же перемены можно устроить в любой другой компании, привычки которой привели — по недомыслию или невниманию — к вредным мирным соглашениям. 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.

«Всегда хочется, чтобы серьезный кризис не прошел впустую, — заявил на конференции высшего руководства после глобального финансового спада 2008 года Рам Эманюэль, недавно назначенный руководителем администрации президента Обамы. — Этот кризис дает нам возможность сделать то, что не удавалось прежде». Вскоре после этого заявления администрация Обамы убедила несогласный прежде конгресс утвердить стимулирующий план президента на 787 миллиардов долларов. Также конгресс проголосовал за закон Обамы о реформе здравоохранения, переработал законы о защите прав

потребителей и одобрил с дюжину других законопроектов — от расширения детского пакета страхования здоровья до наделения женщин новыми возможностями подавать иск за дискриминацию в оплате труда. Эти политические реконструкции стали крупнейшими со времен «Великого общества» и «Нового курса». А случились они благодаря тому, что в последствиях финансового кризиса законодатели увидели новые возможности.

Нечто похожее произошло в больнице Род-Айленда после смерти 86-летнего пациента и прочих хирургических ошибок. С тех пор как в 2009 году в больнице внедрили новые процедуры безопасности, ошибок из-за неверно выбранного операционного поля больше не случалось. Недавно эта больница получила премию Бикона — самую престижную награду за лучший уровень медсестринского обслуживания — и почетное звание от Коллегии американских хирургов за высокий уровень лечения рака.

Важнее всего, что, по словам работавших там врачей и медсестер, больница Род-Айленда стала совсем другой.

В 2010 году молодая медсестра Эллисон Уорд пришла в операционную, чтобы ассистировать при обычной операции. Она работала операционной сестрой уже около года и была самой юной и наименее опытной из всех, кто находился в тот момент в операционной. Перед началом операции вся операционная бригада собралась на короткое совещание перед пациентом в бессознательном состоянии. Хирург прочел контрольный список, висевший на стене, в котором подробно описывался каждый этап операции.

«Хорошо, и последнее, — произнес он, беря в руки скальпель. — Есть у кого-нибудь замечания, прежде чем мы начнем?»

Хирург уже делал сотни таких операций. Стены его кабинета были увешаны дипломами о степенях и наградах.

«Доктор, — сказала 27-летняя Уорд, — хочу напомнить всем, что мы должны сделать перерыв между первой и второй процедурами. Вы не упомянули об этом, и я хотела убедиться, что все помнят».

Несколькими годами ранее подобный комментарий мог закончиться выговором для медсестры. Или даже потерей работы.

«Спасибо, что напомнили, — сказал хирург. — В следующий раз не забуду сказать об этом. А теперь начнем», — добавил он.

«Я знаю, что в этой больнице были тяжелые времена, — рассказывала мне потом Уорд. — Однако теперь здесь настоящее сотрудничество. Наше обучение, все ролевые модели — вся культура больницы построена на командной работе. У меня такое чувство, что можно сказать что угодно. Потрясающее место для работы».

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

I

Эндрю Поул только что начал работать информационным экспертом на компанию Target, когда в один прекрасный день несколько коллег из маркетингового отдела остановились около его стола и задали вопрос, на который Полу было суждено ответить.

«Могут ли ваши компьютеры определить, беременна ли покупательница, даже если она не хочет сообщать об этом?»

Поул был статистиком. Вся его жизнь вертелась вокруг использования данных, чтобы понять людей. Он вырос в небольшом городке в Северной Дакоте, и, пока приятели занимались в «4-Н» (молодежная организация в США. — *Прим. пер.*) или строили модели ракет, Поул играл с компьютерами. После колледжа он получил степени по статистике и по экономике, и, когда большинство его однокурсников по экономической группе из университета Миссури направились в страховые компании или госучреждения, Поул пошел другой дорогой. Он страстно увлекся экономическими методами использования анализа паттернов для объяснения человеческого поведения. На самом деле Поул пытался участвовать в нескольких неофициальных экспериментах. Один раз устроил вечеринку с голосованием за самую любимую шутку, а потом попробовал создать математическую модель лучшей шутки. Он искал способы рассчитать точное количество пива, которое ему нужно выпить, чтобы обрести достаточно уверенности в себе для беседы с женщинами на вечеринках, но при этом не слишком много, чтобы не выглядеть идиотом в их глазах. (Именно это исследование никогда толком не удавалось.)

Однако он знал, что все эти эксперименты — детские игры по сравнению с тем, как корпоративная Америка использует данные для того, чтобы пристально разглядеть, как живут люди. Поул тоже хотел

этим заниматься. Поэтому, закончив обучение и прослышав, что Hallmark — фирма по продаже поздравительных открыток — ищет статистиков в Канзас-Сити, подал заявление и вскоре целыми днями подсчитывал данные продаж, чтобы определить, что увеличивает продажи поздравительных открыток — изображения панд или слоников и в каком цвете — красном или синем — веселее смотрится надпись «В гостях у бабушки». Поул был на седьмом небе от счастья.

Спустя шесть лет, в 2002 году, Поул узнал, что Target ищет людей для обработки данных, и рискнул. Он знал, что в сборе данных Target практически не было равных. Каждый год миллионы покупателей приходили в 1147 магазинов Target и сообщали о себе горы информации. Они пользовались картами постоянного покупателя, купонами на скидку, полученными по электронной почте, или расплачивались кредитной картой, не подозревая, что Target может связать их покупки с индивидуальным демографическим профилем.

Для статистика эти данные были волшебным стеклышком к информации о предпочтениях клиентов. Target продавала все: от бакалеи до одежды, электроники и дачной мебели. Внимательно отслеживая покупательские привычки клиентов, аналитики компании могли предугадать, что происходит у них дома. Клиент покупает новые полотенца, простыни, столовые приборы, сковородки или замороженные обеды? Возможно, он только что купил новый дом или разводится. В тележку свалены аэрозоль от насекомых, детское белье, электрический фонарик, куча батареек, журнал Real Simple и бутылка шардоне? Приближается летний лагерь, и мама ждет этого не дожидаясь.

Работа в Target позволила Поулу изучать самое сложное живое существо — американского покупателя — в его естественной среде обитания. Работа Поула заключалась в построении математических моделей, которые смогли бы обработать данные и определить, в каких домах есть дети, а где живут убежденные холостяки; какие покупатели любят проводить время на улице, а кому интереснее поесть мороженого и почитать новый роман. Поул должен был стать математическим чтецом мыслей, расшифровывающим привычки покупателей для того, чтобы заставить их потратить побольше денег.

Итак, в один прекрасный день несколько коллег Поула из маркетингового отделения остановились около его рабочего стола. По

словам самих коллег, они пытались вычислить беременных покупателей Target, исходя из их покупательских привычек. Ведь беременные женщины и свежееиспеченные родители — настоящий клад для розничной торговли. Можно сказать, что это самая прибыльная, жадная до товаров и нечувствительная к ценам группа клиентов! Они покупают не только подгузники и влажные салфетки. Родители детей настолько устают, что покупают нужные им вещи — сок и туалетную бумагу, носки и журналы — в любом магазине, где есть бутылки и детская смесь. Кроме того, если свежееиспеченные родители начинали делать покупки в Target, то становились клиентами компании на долгие годы.

Другими словами, информация о беременных покупательницах могла принести Target миллионы долларов.

Поул был заинтригован. Что может быть лучше для статистика-предсказателя судьбы: изучать не только образ мыслей покупателей, но и их спальни?

К моменту окончания проекта Поул узнал нечто важное об охоте за самыми интимными человеческими привычками. К примеру, он выяснил, что скрывать свои знания порой так же важно, как иметь их, и что не все женщины в восторге от компьютерной программы, изучающей их планы деторождения.

Оказывается, не всем нравится математическое чтение мыслей.

«Думаю, неспециалисты сказали бы, что это нечто вроде „Большого Брата“, который следит за каждым твоим шагом, — рассказывал мне Поул. — Некоторым это неприятно».

• • •

В далекие времена компания вроде Target никогда бы не взяла на работу такого человека, как Эндрю Поул. Всего 20 лет назад фирмы розничной торговли не проводили глубокого анализа данных. Target, подобно бакалейным лавкам, торговым центрам, продавцам поздравительных открыток, одежды и прочих товаров попыталась бы проникнуть в головы покупателей старым добрым способом: наняв психологов, которые заявляли, что с помощью туманных научных методов смогут заставить клиентов тратить в магазине больше денег.

Некоторые из этих методов используются и по сей день. Придя в Walmart, Home Depot или местный торговый центр, присмотритесь, и

вы увидите те же торговые уловки, что и десятки лет назад, призванные воздействовать на ваше подсознательное желание купить.

Посмотрим, к примеру, как вы покупаете продукты.

Вполне вероятно, что, войдя в бакалейный отдел, вы первым делом увидите красиво разложенные груды фруктов и овощей. Если рассуждать логически, размещать фрукты и овощи у входа в магазин нет смысла, потому что они легко подавятся на дне тележки. По этой причине их лучше всего разложить около касс, чтобы покупатели видели их в последнюю очередь. Однако маркетологи и психологи давным-давно выяснили, что если начать покупки со здоровой пищи, то потом покупатели с большей вероятностью положат в свою корзину «Доритос», «Ореос» и замороженную пиццу. Взрыв подсознательной добродетельности после покупки вначале ореховой пасты облегчает последующее приобретение пары пачек мороженого.

Или, например, почему большинство из нас, войдя в магазин, сразу сворачивают направо. (Как! Вы не знали, что сворачиваете направо? Почти наверняка вы именно так и поступаете. Тысячи часов видеозаписи демонстрируют, что покупатели поворачивают направо сразу после входа в магазин.) Именно по этой причине розничные продавцы размещают в правой стороне магазина самые прибыльные товары в надежде, что их сразу же купят. Или, например, хлопья или супы. Если они расставлены не в алфавитном порядке и как будто вразброс, мы инстинктивно задерживаемся около них немного дольше и смотрим товары вокруг. Редко когда вы увидите «Рейзин брэн» рядом с «Райс чекс». Наоборот, чтобы найти нужный вид хлопьев, придется поискать на полках, и, может быть, вы соблазнитесь взять еще коробочку-две другой марки.

Однако отрицательная сторона этой тактики состоит в том, что подход ко всем покупателям совершенный одинаковый. Это примитивное решение, одно на всех, которое призвано приводить в действие покупательские привычки.

Последние 20 лет конкуренция на рынке розничной торговли все усиливается, и торговые сети вроде Target начали понимать, что на одних и тех же старых приемах далеко не уедешь. Единственный способ увеличить прибыль — выяснить индивидуальные привычки каждого покупателя и продавать каждому в отдельности, с

индивидуальными приемами, разработанными с учетом предпочтений каждого клиента.

Подобная мысль пришла в голову благодаря тому, что все больше людей стали понимать, насколько сильно влияют привычки на каждое решение о покупке. Ряд экспериментов убедил маркетологов, что, если суметь понять привычки отдельного покупателя, можно заставить его покупать практически все, что угодно. В одном из исследований записывали на пленку, как покупатели ходили по бакалейным магазинам. Исследователи хотели знать, как люди принимают решения о покупке. В особенности их интересовали покупатели, пришедшие со списком покупок — которые, теоретически, заранее решили, что хотят купить.

Исследователи выяснили, что несмотря на списки, более половины решений о покупке были приняты в тот момент, когда покупатель видел товар на полке, ибо, какими благими ни были его зафиксированные на бумажке намерения, привычки оказывались сильнее их. «Ну-ка посмотрим, — бормотал себе под нос один из покупателей, проходя по магазину. — Вот чипсы. Ну их. Погоди-ка. О! Картофельные чипсы „Лейс“ со скидкой!» — с этими словами он положил пакет в тележку. Некоторые покупатели изо дня в день покупают одни и те же марки, даже если признают, что товар им не очень нравится («Я, знаете ли, не в восторге от „Фолджерс“, но все равно его покупаю. А какие еще варианты?» — сказала одна женщина перед полкой с несколькими дюжинами марок кофе.) Покупатели каждый раз приобретают примерно одно и то же количество продуктов, даже если дали себе зарок купить меньше.

«Потребители иногда действуют как рабы привычки — автоматически повторяют прошлое поведение, мало обращая внимания на текущие цели», — писали в 2009 году психологи из Южнокалифорнийского университета.

В этих исследованиях удивлял тот факт, что, хотя при совершении покупок все действовали в силу привычки, у каждого человека эти привычки были разные. Любитель картофельных чипсов покупал их каждый раз, однако сторонница «Фолджерс» никогда не заглядывала в уголок с картофельными чипсами. Некоторые покупали молоко каждый раз, когда приходили в магазин, даже если дома его еще было много, были и те, которые всегда покупали десерты, хотя и

утверждали, что пытаются сбросить вес. Однако покупатели молока и подсевшие на десерты обычно не пересекались.

У каждого человека свои привычки.

Target хотела воспользоваться этими индивидуальными причудами, но как? Каждый день к ним приходят миллионы людей, и как отследить предпочтения и покупательские модели каждого?

Собирать данные. Огромные, практически невероятные объемы данных.

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, предъявлял на кассе карточку постоянного покупателя, приносил купон, отправленный ему по электронной почте, звонил на линию поддержки клиентов, открывал электронное сообщение от Target, просматривал сайт target.com или покупал что-то онлайн, компьютеры компании регистрировали его действие. Запись о каждой покупке привязывалась к гостевому ID-номеру покупателя вместе с информацией обо всех его покупках.

К тому же гостевому ID-номеру привязывалась демографическая информация, которую Target собирала или покупала у других фирм, в том числе: возраст покупателя, женат (замужем) ли он(а) и есть ли у него (нее) дети, в каком районе города проживает, сколько времени занимает дорога до магазина, сколько примерно зарабатывает, переехал ли недавно, какие веб-сайты посещал, какие кредитные карты носит с собой в кошельке, а также номер домашнего и мобильного телефонов. Target может покупать данные об этнической принадлежности покупателя, его рабочей истории, о журналах, которые он читает, был ли он когда-либо объявлен некредитоспособным, в каком году приобрел (или лишился) дома, учился ли в колледже или магистратуре, какие марки кофе, туалетной бумаги, хлопьев для завтрака или яблочного пюре предпочитает.

Существуют компании—торговцы данными, вроде Infini-Graph, которые «прослушивают» интерактивные разговоры на форумах и досках объявлений и отслеживают названия товаров, о которых пользователи отзываются положительно. Фирма Rapleaf продает

информацию о политических симпатиях и читательских привычках покупателей, их участии в благотворительности, количестве машин в собственности, а также о том, что они предпочитают — новости на религиозные темы или о продаже сигарет. Другие организации анализируют фотографии, которые потребители размещают в Сети, и регистрируют в базе, толстые они или худые, высокие или низкие, с пышной шевелюрой или лысые и какие в итоге товары могут захотеть приобрести. (В официальном отчете Target отказалась назвать демографические компании, с которыми сотрудничает, и какие данные обрабатывает.)

«Раньше компании знали только ту информацию, которую хотели им сообщить клиенты, — сказал Том Дэвенпорт, один из ведущих исследователей методов использования компаниями данных и аналитической информации. — Мир ушел далеко вперед. Поразительно, как много в нем информации, и каждая компания покупает ее, ибо это единственный способ выжить».

Если вы пользуетесь кредитной картой Target для покупки раз в неделю коробки фруктового мороженого «Попсикл» примерно в 18:30 в будний день, и больших мешков для мусора в июле и октябре, то статистики и компьютерные программы компании определяют, что у вас в доме есть дети, вы привыкли останавливаться у бакалейных магазинов по дороге с работы и у вас есть газон, который нужно подстригать летом, и деревья, которые осенью сбрасывают листья. Они посмотрят на ваши покупательские модели и отметят, что иногда вы покупаете хлопья для завтрака, но никогда не берете молоко — значит, его вы покупаете где-то в другом месте. В итоге Target отправит вам купоны на 2%-ной жирности молоко, а также на шоколадную крошку, школьные товары, садовую мебель, грабли и пиво — ибо вы наверняка захотите расслабиться после длинного рабочего дня. Компания догадается, что вы обычно покупаете, и попытается убедить вас приобрести это в Target. Фирма имеет возможность рассылать персонифицированную рекламу и купоны каждому клиенту, хотя вы, возможно, никогда не обращали внимания, что в вашем конверте не такой же флаерс, как у соседа.

«Благодаря гостевому ID-номеру у нас есть ваши имя и адрес. Кроме того, мы знаем, что у вас есть дебетовая карта Target Visa, и можем связать эту информацию с вашими покупками в наших

магазинах», — рассказывал Поул статистикам розничной торговли на конференции в 2010 году. Около половины своих розничных продаж, почти все интернет-продажи и примерно четверть посещений интернет-сайта компания может привязать к конкретным клиентам.

На конференции в 2010 году Поул показывал слайд о том, как Target собирает данные, — диаграмму, которая, только возникнув на экране, вызвала удивленные восклицания среди слушателей.



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.

«Мы называем это „портрет гостя“, — рассказывал мне Поул. — Чем больше я знаю о человеке, тем точнее могу выяснить его покупательские модели. Я не собираюсь выяснять о вас все и всегда, но мои догадки чаще верны и лишь иногда ошибочны».

К тому моменту, когда в 2002 году Поул пришел работать в Target, аналитическое отделение уже разработало компьютерные программы для определения семей с детьми. После чего каждый ноябрь родителям отправляли каталоги велосипедов и самокатов, которые будут отлично смотреться под рождественской елкой, а также купоны на школьные товары в сентябре и рекламные брошюры на игрушки для бассейна в июне. Компьютеры выискивали клиентов, которые покупали бикини в апреле, и отправляли им в июле купоны на солнцезащитные средства, а в декабре — на книги о похудении. При желании Target могла отправлять каждому покупателю книжку с купонами, полную скидок на товары, которые клиенты наверняка купят, поскольку то же самое уже покупали прежде.

Target не одинока в своем желании прогнозировать привычки потребителей. Практически каждая крупная компания розничной торговли, в том числе Amazon.com, Best Buy, Kroger supermarkets, 1-800-Flowers, Olive Garden, Anheuser-Busch, the U.S. Postal Service, Fidelity Investments, Hewlett-Packard, Bank of America, Capital One и сотни других имеют отделение «аналитических прогнозов», которое занимается тем, что выясняет предпочтения покупателей. «Однако у Target это получалось лучше всех, — сказал Эрик Сигел на конференции „Мир анализа и прогнозирования“. — Сами по себе данные ничего не значат. Target же умеет находить умные вопросы».

Не нужно быть гением, чтобы сообразить, что купившему хлопья, скорее всего, потребуется молоко. Однако были и другие, более трудные — и прибыльные — вопросы, на которые нужно было искать ответ.

Вот почему через несколько недель после появления Поула в Target коллеги спросили его, возможно ли определить беременных покупательниц, даже если сама женщина не хочет, чтобы кто-нибудь знал о ее положении.

• • •

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?

Весь предшествующий год команда Андресона проводила телефонные исследования потребителей пригородов Лос-Анджелеса, спрашивая их о последних поездках в магазин за покупками. Как только респондент снимал трубку, ученые буквально закидывали его вопросами о марках зубной пасты и мыла, которые он купил, и изменились ли его предпочтения. Всего было опрошено почти 300 человек. Подобно другим исследователям, команда Андресона обнаружила, что изо дня в день люди покупают одни и те же марки хлопьев и дезодорантов. Привычки правили жизнью.

Но не всегда.

Например, 10,5 процента опрошенных Андресоном людей за последние шесть месяцев сменили марку зубной пасты. Более 15 процентов начали покупать новый вид средства для стирки.

Андресон хотел узнать, почему эти люди отклонились от привычных моделей поведения. Полученный им ответ лег в основу современной теории маркетинга: покупательские привычки меняются быстрее, если в этот момент происходит важное жизненное событие. Например, когда человек женится, он с большей вероятностью начнет покупать новую марку кофе. Переехав в новый дом, семья скорее склонна начать покупать другой вид хлопьев для завтрака. Велика вероятность, что после развода мужчина будет покупать другие марки пива⁵⁰. Потребители, в жизни которых происходят важные события, не замечают или не обращают внимания на изменение своих покупательских привычек. Однако это замечают розничные продавцы, и им-то как раз это очень важно.

«Смена места жительства, свадьба или развод, потеря работы или новая должность, новый член семьи, — писал Андресон, — все это меняет жизнь и делает потребителей „восприимчивее к вмешательству маркетологов“».

Какое событие в жизни людей самое важное? Что вызывает наибольшие разрушения и «восприимчивость к вмешательству маркетологов»? Рождение ребенка. Для большинства покупателей появление ребенка — огромный переворот в жизни. Именно поэтому

привычки новоиспеченных родителей в этот момент более изменчивы, чем в любой другой период их жизни.

По этой же причине беременные женщины — настоящая «золотая жила» для компаний.

Свежеиспеченные родители покупают массу всего — подгузники и салфетки, детские кровати и распашонки, одеяла и бутылки, — что продается в магазинах вроде Target и приносит продавцам значительную выгоду. По оценкам одного из исследований, проведенных в 2010 году, родители в среднем тратят 6800 долларов на покупки для ребенка до года.

Однако это лишь вершина покупательского айсберга. Первоначальные траты — лишь семечки по сравнению с прибылью, которую может получить магазин, воспользовавшись сменой покупательских привычек свежеиспеченного родителя. Измученные мамы и уставшие от бессонницы отцы начнут покупать в Target молочную смесь и памперсы, бакалейные товары, чистящие средства, полотенца, нижнее белье — нет предела совершенству — тоже в Target. Потому что так проще. А для тех, кто недавно стал родителем, простота — самое важное.

«Как только они начнут покупать у нас памперсы, то начнут покупать и все другое, — объяснил мне Поул. — Если вы летите по магазину в поиске бутылок и пробегаете мимо апельсинового сока, то хватаете упаковку. О, а вот новый DVD, о котором я мечтал. Вскоре вы будете покупать у нас хлопья и туалетную бумагу и будете возвращаться снова и снова».

Новоиспеченные родители настолько ценны, что крупные розничные компании готовы практически на все, чтобы найти их, даже ходить в родильное отделение, хотя их товары могут не иметь к детям никакого отношения. Например, одна нью-йоркская больница выдавала каждой молодой матери подарочный пакет с образцами геля для волос, пенки для умывания лица, крема для бритья, а также питательный батончик, шампунь и мягкую хлопковую футболку. Внутри были также купоны на онлайн-фотоуслуги, на мыло для рук и в местный гимнастический зал. Еще были образцы памперсов и детских лосьонов, однако их было не разглядеть среди недетских товаров. В 580 больницах на территории Соединенных Штатов молодые матери получают подарки от компании Walt Disney, которая организовала в

2010 году особое отделение для продвижения продукции компании среди родителей маленьких детей. Аналогичные программы раздачи товаров есть у Procter & Gamble, Fisher-Price и других фирм. Disney оценивает емкость рынка новорожденных в Северной Америке в 36,3 миллиарда долларов в год.

Однако для компаний вроде Target навещать молодых матерей в родильных отделениях в некотором смысле уже поздно. К этому моменту мамочки уже у всех на виду. Target хотела не соревноваться с Disney и Procter & Gamble, а победить их. Целью Target был маркетинг среди родителей до появления ребенка — вот почему коллеги Эндрю Поула подошли к нему в тот день с вопросом о построении алгоритма выявления беременности. Если им удастся определять будущих матерей на втором триместре беременности, то они смогут первыми зацепить их.

Единственная проблема заключалась в том, что обнаружить беременных клиенток оказалось не так-то просто. У Target был реестр «предродительных вечеринок», который помогал найти некоторых беременных женщин. Кроме того, все эти будущие мамы охотно делились ценной информацией вроде ожидаемой даты рождения ребенка, что позволяло компании узнать, когда отправлять им купоны на подгузники и витамины для беременных. Однако реестром пользовалась только часть беременных покупательниц Target.

Были и другие покупатели, которые, по мнению руководства, могли быть беременными, ибо покупали одежду для беременных, мебель для новорожденных и коробки с подгузниками. Однако знать и подозревать — вовсе не одно и то же. Как узнать, что женщина покупает подгузники для своего будущего ребенка, а не в подарок беременной подруге? Кроме того, важны сроки. Купон, который очень пригодился бы за месяц до предполагаемого рождения ребенка, могут выкинуть в помойку через несколько недель после родов.

Поул начал работу над задачей с того, что тщательно просмотрел информацию в реестре «предродильных вечеринок» Target, и это помогло ему понять, как меняются покупательские привычки среднестатистической женщины по мере приближения родов. Реестр служил ему своего рода лабораторией для проверки предположений. Каждая будущая мать сообщала свое имя, имя супруга и предполагаемую дату родов. Банк данных Target мог привязать эту

информацию к гостевому ID-номеру семьи. В результате каждый раз, когда эти женщины покупали что-то в магазине или онлайн, Поул с помощью предполагаемой даты родов, которую они называли, мог определить триместр беременности, во время которого сделана покупка. Довольно скоро он понял модели.

Как выяснил Поул, будущие матери совершали покупки вполне предсказуемым образом. Возьмем, к примеру, лосьоны. Их покупают многие, однако аналитики Target обратили внимание, что женщины из реестра «предродильных вечеринок» закупают удивительно много лосьона без запаха примерно в начале второго триместра беременности. Другой аналитик заметил, что в первые 20 недель беременности многие женщины берут много витаминов вроде кальция, магния и цинка. Каждый месяц множество людей покупают мыло и ватные шарики, однако, если кто-то вдруг начинает приобретать кучу ватных шариков и мыла без отдушки, а также дезинфицирующих средств для рук и мягких мочалок и все это через несколько месяцев после закупки лосьонов и цинка с магнием, значит, у этой покупательницы приближается дата родов.

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. Самое главное, что он мог догадаться, на каком триместре находится беременность — а соответственно примерно определить дату родов, — чтобы Target могла отправлять купоны как раз в тот момент, когда женщина уже готова отправиться за новыми покупками. К тому моменту, когда Поул закончил работу над программой, она могла оценить практически любого постоянного покупателя по шкале «вероятности беременности».

Дженни Уорд, 23 года, из Атланты,⁵¹ купила лосьон с какао-маслом, сумочку, достаточно вместительную, чтобы туда влезла коробка с подгузниками, цинк, магний и яркий голубой коврик. С вероятностью 87 процентов она беременна и родит примерно в конце августа. Лиз Талер из Бруклина, 35 лет, купила пять упаковок мягких мочалок из ткани, бутыль средства для стирки «для чувствительной кожи», мешковатые джинсы, витамины с омега-3 кислотами и кучу увлажняющих средств. 96 процентов вероятности, что она беременна и, возможно, родит в начале мая. Кейтлин Пайк, 39 лет, из Сан-

Франциско, купила только коляску-трость за 250 долларов и ничего больше? Возможно, это подарок подруге на «предродильную вечеринку». Кроме того, в ее демографических данных указан развод два года назад.

Программа Поула обработала данные каждого покупателя из базы данных Target. И он получил список сотен тысяч возможно беременных женщин, которых компания могла завалить рекламными проспектами подгузников, лосьонов, детских кроваток, салфеток и одежды для беременных в тот момент, когда их покупательские привычки особенно склонны к изменениям. Если хотя бы часть этих женщин или их мужья начнут совершать покупки в Таргет, компания получит миллионы долларов чистой прибыли.

Незадолго до начала этой массовой рекламной рассылки один из сотрудников отдела маркетинга спросил: «А как отреагируют женщины, когда поймут, что Target так много знает о них?»

«Мы отправляем женщине каталог со словами „Поздравляем с рождением первого ребенка!“, хотя она никогда не сообщала нам о своей беременности. Не всем это понравится, — пояснил мне Поул. — Мы очень строго соблюдаем все законы о неприкосновенности частной жизни. Однако, даже следуя закону, можно совершать поступки, от которых людям станет дурно».

Причина для беспокойства действительно есть. 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?»

Менеджер никак не мог понять, о чем говорит мужчина. Затем посмотрел на конверт. Естественно, на нем значилось имя дочери разгневанного клиента, а внутри лежали рекламные проспекты на одежду для беременных, мебель для детских комнат и фотографии улыбающихся младенцев, которые счастливо глядели в глаза своим мамам.

Менеджер принес глубокие извинения, а спустя несколько дней позвонил и извинился еще раз.

Отец девочки был в замешательстве.

«Я поговорил с дочерью, — сказал он. — Оказывается, у нас дома много чего случилось, о чем я не имел ни малейшего понятия. — И он глубоко вздохнул. — В августе она должна родить. Я должен извиниться перед вами».

Target — не единственная компания, которая подняла волну беспокойства среди потребителей. Другие фирмы подвергались нападкам за куда менее назойливое использование данных. Например, в 2011 году житель Нью-Йорка подал в суд на McDonald's, CBS, Mazda и Microsoft, утверждая, что рекламное агентство этих фирм следило за его интернет-серфингом, чтобы определить профиль его покупательских привычек. В настоящее время в Калифорнии идут процессы по групповым искам против сетей розничной торговли Target, Walmart, Victoria's Secret и других. Компании обвиняют в том, что они просили покупателей сообщить свой почтовый индекс при оплате кредитной картой, а затем воспользовались этой информацией для поиска их почтового адреса.

Поул и его коллеги знали, что использование данных для прогнозирования беременности у женщин может привести к PR-скандалу. Как же вручить рекламные буклеты в руки будущим матерям, чтобы не подвергнуться обвинениям в слежке? Как воспользоваться чьими-то привычками и при этом суметь скрыть от человека, что изучаешь каждый его шаг?⁵²

II

Летом 2003 года менеджер по продвижению товара из Arista Records Стив Бартелс начал звонить радиодиджеям и рассказывать о новой песне, которая наверняка им понравится. Называлась песня «Хей-я!», а исполняла ее хип-хоп группа «OutKast».

«Хей-я» оказалась оптимистичной смесью фанка, рока и хип-хопа с добавкой джаз-оркестра в исполнении одной из самых популярных групп планеты. На радио она звучала просто потрясающе. «Когда я впервые услышал ее, то по рукам мурашки пошли, — рассказывал мне Бартелс. — Она звучала как хит, как песня, которую годами будут слушать во время бар-мицвы и на студенческих балах». Вокруг кабинетов Arista Records руководители пели друг другу хором «встряхни, как фотографии с поляроида» прямо в коридоре. Они единогласно заявили, что эта песня взлетит.

Эта уверенность основывалась не только на интуиции. В то время звукозаписывающий бизнес претерпевал трансформации, похожие на перемены в Target и прочих компаниях, вызванные появлением новых данных. В то время как в розничной торговле использовали компьютерные алгоритмы для прогнозирования покупательских привычек, музыкальные и радиоруководители применяли компьютерные программы для прогноза привычек слушателей. Компания Polyphonic HMI — испанская команда статистиков и экспертов по искусственному интеллекту — создала программу под названием Hit Song Science, которая анализировала математические характеристики мелодии и прогнозировала ее популярность. Сравнивая ритм, высоту звука, мелодику, сочетание аккордов и другие особенности конкретной песни с тысячами хитов из базы данных Polyphonic HMI, Hit Song Science могла рассчитать бал, который определял вероятность успеха мелодии.

Так, программа предсказала, что песня Норы Джонс «Пойдем со мной» станет хитом, после того как почти вся музыкальная братия забраковала альбом. (Его продажи достигли десяти миллионов экземпляров, а сама песня получила восемь премий «Грэмми».) Она предсказала популярность композиции «Почему мы не вместе» Карлоса Сантаны, несмотря на сомнения диджеев. (Песня заняла третье место в списке «Топ-40» журнала *Billboard*.)

Начальство на радио пропустило «Хей-я» через Hit Song Science и было в восторге. На самом деле, результаты оказались просто прекрасными: песня получила самый высокий балл за всю историю работы программы.

Если верить алгоритму, «Хей-я» должна была стать мегахитом.

4 сентября 2003 года в 19:15 — пиковое время — радиостанция WIOQ из «Топ-40» в Филадельфии начала крутить «Хей-я». Песня появилась за неделю еще семь раз, всего 37 раз за месяц.

В то время компания под названием Arbitron тестировала новую технологию, которая позволяла выяснить, сколько человек в данный момент слушают определенную радиостанцию и сколько переключаются на другие каналы во время проигрывания какой-нибудь песни. Станция WIOQ тоже участвовала в тестировании программы. Руководители станции были уверены, что «Хей-я» не даст слушателям отойти от приемников.

А потом поступили данные.

Слушателям не просто не понравилась «Хей-я». Данные утверждали, что они ее просто возненавидели. Причем настолько сильно, что почти треть переключалась на другую станцию в течение первых 30 секунд после начала песни. И такое происходило не только на WIOQ. По всей стране, как только на радиостанциях Чикаго, Лос-Анджелеса, Финикса и Сиэтла включали «Хей-я», огромное количество слушателей меняло канал.

«Когда я услышал эту песню в первый раз, она показалась мне отличной, — рассказывал Джон Геребидиэн, владелец объединенного радиошоу „Топ-40“, которое каждые выходные слушало более двух миллионов человек. — Но она не была похожа на другие песни, поэтому у многих просто мозги выкручивались, когда ее включали. Один парень сказал мне, что не слышал ничего хуже в жизни.

Люди слушают „Топ-40“, чтобы услышать свои любимые песни или песни, на них похожие. Когда появляется что-то совершенно другое, они раздражаются. Не хотят слушать ничего незнакомого».

Arista потратила кучу денег на продвижение «Хей-я». И музыкальной, и радиоиндустрии необходимо было, чтобы песня полюбилась. Песни-хиты стоят целое состояние — не только потому, что люди покупают саму песню, хит может убедить людей отказаться от видеоигр и интернета в пользу радио. Хит может продавать спортивные машины на телевидении и одежду в модных магазинах. Песни-хиты лежат в основе дюжин привычек тратить деньги, на которые опираются рекламщики, телерадиостанции, бары, танцевальные клубы и даже технологические компании вроде Apple.

Так провалилась одна из самых «предсказанных» песен — мелодия, которая, по расчетам, должна была стать песней года. Руководство радиостанций отчаянно искало способ сделать «Хей-я» хитом⁵³.

• • •

Этот вопрос — как сделать песню хитом — всегда занимал индустрию музыки, однако научные ответы на него начали искать только в последние несколько десятилетий. Одним из первых стал бывший директор радиостанции Рич Мейер, который в 1985 году вместе с женой Нэнси основал компанию Mediabase в подвале своего

дома в Чикаго. Каждое утро они вставали, брали кучу кассет с радиостанций, записанных накануне в разных городах, подсчитывали и анализировали каждую проигрываемую песню. Затем Мейер публиковал еженедельный информационный бюллетень с данными о росте или падении популярности песен.

Первые несколько лет бюллетень имел всего около сотни подписчиков, и Мейер с женой прилагали все силы, чтобы удержать фирму на плаву. Однако со временем все больше радиостанций стали пользоваться статистикой Мейера для расширения аудитории своих слушателей, и в частности изучать формулы, которые он разработал для объяснения тенденций музыкальных предпочтений слушателей. Все больше компаний покупали информационный бюллетень и данные, продаваемые Mediabase, а затем и аналогичные услуги, поставляемые растущей отраслью консультантов-аналитиков, изучавших работу радиостанций.

Одной из любимых загадок Мейера было, почему во время некоторых песен слушатели никогда не переключают канал. Среди радиоведущих такие песни известны как «липучки». На протяжении многих лет Мейер наблюдал за сотнями «липучек», пытаясь отгадать принцип их популярности. Его кабинет был завален диаграммами и графиками с изображением характеристик самых разных «липучих» песен. Мейер всегда искал новые способы измерения уровня «липучести». К появлению «Хей-я» он уже начал экспериментировать с данными тестов, проведенных компанией Arbitron, в поисках новых идей.

Некоторые из самых «липучих» песен того времени привлекали внимание по очевидным причинам: например, только что вышли и сразу завоевали огромную популярность «Безумная любовь» Бейонсе и «Сеньорита» Джастина Тимберлейка. Но это все были отличные песни уже известных музыкантов, и в этом случае «липучесть» объяснялась просто. Другие песни привлекали слушателей по никому не понятным причинам. Так, когда летом 2003 года по радио звучала «Дышу» Блю Кэнтрелл, практически никто не переключал станцию. В интервью для музыкальных журналов ведущие говорили, что на самом деле это ничем не запоминающаяся мелодия с ударными. Многие из них сочли ее настолько слабой, что очень неохотно ставили в эфир. Однако по неизвестной причине ее слушали каждый раз, когда она

звучала на радио, причем, по данным опросов общественного мнения, даже те, кому песня не очень нравилась. Или другой пример — «Здесь без тебя» группы «Фри дорс даун», или любая песня группы «Мерун файв». Оба коллектива настолько невыразительны, что для описания их блеклых песен критики и слушатели придумали новую музыкальную категорию — «ванный рок». Тем не менее, стоило поставить их песни в эфир, и люди не переключали приемники.

Еще были песни, которые, по словам слушателей, им совершенно не нравились, но все равно притягивали внимание. Возьмем, например, Кристину Агилеру или Селин Дион. Опросы мужской части слушателей неизменно показывали, что Селин Дион им ненавистна, а песни ее невыносимы. Однако каждый раз, когда по радио звучала мелодия Дион, мужчины не выключали ее и слушали до конца. В одном из магазинов Лос-Анджелеса радиостанции, регулярно ставившие Дион в конце каждого часа (когда измерялось количество слушателей), достоверно смогли увеличить свою аудиторию на целых 3 процента — огромный показатель для сферы радиовещания. Слушатели мужского пола считали, что им не нравится Дион, однако ее песни притягивали их внимание.

Как-то вечером Мейер стал одну за другой слушать по кругу «липкие» песни. По мере прослушивания он заметил в них нечто общее. Нет, все песни звучали по-разному: одни были балладами, другие — популярными мелодиями. Однако они казались похожими, ибо звучали именно так, как Мейер ждал от каждого конкретного жанра. Они звучали знакомо — как и все прочее на радио, — но были чуть изысканней, чуть ближе к «золотому стандарту» идеальной песни.

«Иногда радиостанции проводили исследования — обзванивали слушателей, ставили им прямо по телефону отрывок песни, и те отвечали: „Уже миллион раз это слышал. Надоело, сил нет“, — рассказывал мне Мейер. — Однако когда слушаешь радио, подсознание говорит: „Я знаю эту песню! Сто раз ее слышал! И теперь могу подпевать!“ Песни-„липучки“ — именно то, что вы ожидаете услышать на радио. Ваш мозг подсознательно хочет именно такую песню, потому что она знакома и похожа на все, что вы до сих пор слушали и любили. Она просто звучит как надо».

Как подтверждают исследования, предпочтение «знакомых» мелодий — результат работы нервной системы. Ученые исследовали мозг людей во время прослушивания музыки и отслеживали, какие участки мозга участвуют в понимании акустических раздражителей. Прослушивание музыки задействует различные участки мозга, в том числе слуховую зону коры мозга, таламус и переднюю часть теменной доли коры. Те же области отвечают за распознавание и помогают мозгу решить, на какие входящие раздражители обращать внимание, а какие игнорировать. Другими словами, области мозга, ответственные за обработку музыки, выискивают шаблоны и знакомые модели. В этом есть определенный смысл. В конце концов, музыка — вещь сложная. Разнообразные звуки, тональности, накладывающиеся друг на друга мелодии и обгоняющие друг друга звуки почти в любой песне — или беседе на людной улице — настолько переполняют и ошеломляют, что, если бы человеческий мозг не мог фокусироваться на некоторых звуках и игнорировать остальные, окружающий мир представлялся бы нам какофонией шума.

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 позволяют нам не потонуть в бесконечных решениях, которые иначе пришлось бы принимать ежедневно. Слушательские привычки существуют потому, что без них было бы невозможно определить объект внимания: сосредоточиться ли во время субботнего футбольного матча на голосе своего ребенка, свистке тренера или шуме с многолюдной улицы. Слушательские привычки позволяют людям подсознательно отделять важные шумы от неважных.

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 и потому песня становится «липучкой». Возможно, вы никогда не были на концерте Селин Дион, но слушаете ее песни по

радио, ибо именно это вы ожидаете услышать по дороге на работу. Эти песни полностью соответствуют вашим привычкам.

Эта мысль помогла объяснить провал «Хей-я» на радио, несмотря на пророчества Hit Song Science и музыкальных руководителей радиостанций. Дело не в том, что «Хей-я» — плохая песня. Нет, она просто незнакомая и непохожая. Радиослушатели не хотели принимать сознательное решение каждый раз, когда слышали новую песню. Их мозг предпочитал следовать привычке. Большую часть времени мы на самом деле не выбираем, нравится или не нравится нам какая-то конкретная песня. Это требует слишком много умственных усилий. Мы просто реагируем на знаки («Похоже на все песни, которые я до сих пор слышал») и награды («Забавно подпевать!») и, не думая, либо начинаем петь, либо тянемся к приемнику, чтобы переключить программу.



ПЕТЛЯ ЗНАКОМОЙ МЕЛОДИИ

В известном смысле Arista и диджей столкнулись с вариантом проблемы Эндрю Поула в Target. Слушатели с довольным видом слушают песню, которая, по их собственным словам, им не нравится, настолько долго, что она начинает казаться им знакомой. Беременные женщины с радостью пользуются купонами, полученными по почте, до тех пор пока не становится очевидно, что Target шпионит и заглядывает в их «утробу», а это уже незнакомо и вызывает страх. Получение купона, что само по себе говорит о том, что Target известно о беременности, расходится с ожиданиями покупателей. Все равно что

сказать 42-летнему банкиру, что он подпевал Селин Дион. Что-то здесь не так.

Итак, каким же образом радиоведущие могут убедить слушателей слушать песни вроде «Хей-я» достаточно долго, чтобы они начали казаться знакомыми? Как Target убедила беременных женщин пользоваться купонами на подгузники и не напугала их при этом?

А вот как: одела новое в старую одежду и заставила незнакомое казаться знакомым.

III

В начале 1940-х правительство США начало поставлять большую часть выращенного в стране мяса в Европу и страны Тихоокеанского бассейна, чтобы поддержать армии стран — участниц Второй мировой войны. В самих США начали исчезать стейки и свиные отбивные. К концу 1941 года, когда США вступили в войну, в ресторанах Нью-Йорка подавали гамбургеры из конины, а в стране появился «черный рынок» домашней птицы. Государственные чиновники забеспокоились, что затянувшаяся война может оставить страну без белковой пищи. Война продолжалась, и эта «проблема в США только усугублялась, — писал американцам бывший президент Герберт Гувер в правительственном памфлете в 1943 году. — На наших фермах не хватает рабочей силы для ухода за скотом. Помимо всего прочего, мы должны поставлять продовольствие русским и англичанам. Мясо и жиры в этой войне — такое же снаряжение, как танки и самолеты».

Озабоченное возникшей проблемой министерство обороны обратилось к десяткам ведущих социологов, психологов и антропологов страны, в том числе к Маргарет Мид и Курту Левину, ставшим впоследствии знаменитыми учеными, с заданием: выяснить, каким образом убедить американцев есть потроха. Чтобы домохозяйки подавали на стол мужьям и детям богатые белком печень, сердце, почки, мозг, рубец и кишки, оставшиеся после отправки за границу вырезок и ростбифов.

В те времена потроха в Америке не пользовались популярностью. Женщина среднего класса в 1940 году предпочла бы голодать, чем осквернить свой стол говяжьим языком или рубцом. Поэтому ученые, назначенные в Комитет по пищевым привычкам, на первом совещании в 1941 году поставили перед собой цель методично определить все

культурные ограничения, которые не позволяли американцам есть потроха. Всего было опубликовано более 200 исследований, в основе которых лежало одно и то же открытие: для изменения образа питания экзотические виды пищи должны стать знакомыми. А для этого их нужно подать под привычным соусом.

Ученые пришли к выводу: чтобы убедить американцев есть печень и почки, домохозяйкам нужно знать, каким образом приготовить их так, чтобы внешний вид, вкус и запах блюд как можно больше напоминали членам семьи привычные, ожидаемые за обеденным столом блюда. Например, когда отдел продовольственного снабжения квартирмейстерской службы Сухопутных войск (а именно он отвечал за питание солдат) начал в 1943 году подавать на стол свежую капусту, солдаты отказывались ее есть. Поэтому в столовых рубили и тушили капусту до тех пор, пока она не становилась похожа на все прочие овощи в солдатском меню, и тогда военные съедали ее без единой жалобы. «Солдаты скорее съедят как знакомую, так и незнакомую пищу, если она будет приготовлена и подана так же, как блюда, которые они ели прежде», — писал об этих исследованиях один из современных ученых.

По заключению Комитета по пищевым привычкам, секрет изменения рациона американцев состоял в привычности. Вскоре домохозяйки начали получать письма от правительства страны, в которых говорилось, что «каждый муж с одобрением встретит на столе стейк и пирог из почек». Мясники стали раздавать рецепты приготовления мясного рулета из потрохов.

Через несколько лет Вторая мировая война закончилась, и Комитет по пищевым привычкам расформировали. К тому времени потроха стали неотъемлемой частью меню американцев. По данным одного исследования, потребление ливера за время войны выросло на 33 процента. К 1955 году этот показатель достиг 50 процентов. Почки стали одним из основных обеденных блюд, печень приберегали для торжественных событий. Обеденные привычки американцев настолько сильно изменились, что потроха превратились в символ комфорта.

С тех пор американское правительство предпринимало десятки попыток улучшить питание своих граждан: например, кампания «Пять в день», предлагавшая людям съедать пять фруктов или овощей, пищевая пирамида министерства сельского хозяйства США и продвижение сыра и молока с пониженным содержанием жира. Однако никто не придерживался рекомендаций комитета. Никто не пытался завернуть их советы в существующие привычки, и в итоге все кампании терпели неудачу. На сегодняшний день единственной государственной программой, сумевшей надолго изменить пищевые

пристрастия американцев, остается «ливерная» программа 1940-х годов.

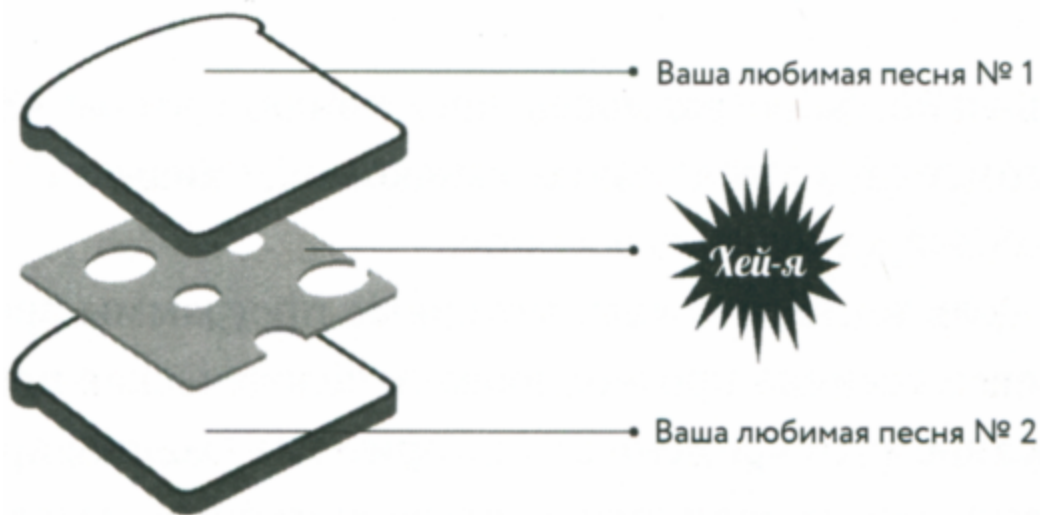
Однако радиостанции и крупные компании, включая Target, оказались несколько сообразительнее.

• • •

Довольно скоро радиоведущие поняли: чтобы «Хей-я» стала хитом, она должна казаться знакомой, привычной. А для этого требовалось нечто особенное.

Дело в том, что компьютерные программы вроде Hit Song Science отлично прогнозировали человеческие привычки. Однако время от времени эти алгоритмы находили привычки, которые еще не родились, и, когда компании пытались продвигать товары, основываясь на еще не принятых, или, что хуже, отвергаемых привычках (как, например, пристрастие к слащавым балладам), их риски превышали все допустимые пределы. Если бакалейный магазин хвастается: «У нас широкий выбор сладких хлопьев и мороженого», — это отпугнет покупателей. Если мясник предлагает: «Вот кишки вам к столу на обед», — домохозяйка 1940-х годов подаст к обеду запеканку с тунцом. Если радиостанция хвалится: «Песня Селин Дион каждые полчаса!» — то никто не будет слушать. Поэтому владельцы магазинов расхваливали свои яблоки и помидоры (и при этом раскладывали товары таким образом, что покупатель по пути к кассам обязательно проходил мимо «M&M's» и «Хааген-Датц», мясники 1940-х годов называли потроха «новым стейком», а радиоведущие просто ставили песню из «Титаника».

Чтобы стать хитом, «Хей-я» должна была превратиться в устоявшуюся привычку. А чтобы стать частью привычки, ее поначалу требовалось слегка замаскировать точно так же, как маскировали почки домохозяйки, пряча их в кусок мяса. В итоге на радиостанции WIOQ в Филадельфии, а также на других станциях по всей стране ведущие начали ставить «Хей-я» между песнями уже известными и популярными. «Сегодня это прописная истина организации эфирного вещания, — рассказывал радиоконсультант Том Вебстер. — Новую песню нужно ставить между двумя безусловно популярными хитами».



Однако ведущие не ставили «Хей-я» между двумя какими угодно хитами, а выбирали песни, которые, по мнению Рича Мейера, были очень «прилипчивыми» — среди песен таких исполнителей, как Блю Кантрелл, «Фри дорс даун», «Мерун файв» и Кристина Агилера. (Некоторые станции поступали еще проще и пускали в эфир одну и ту же песню дважды.)

Вот, например, список песен станции WIOQ на 19 сентября 2003 года:

11:43 «Здесь без тебя», «Фри дорс даун»

11:54 «Дыши», Блю Кантрелл

11:58 «Хей-я», «Ауткаст»

12:01 «Дыши», Блю Кантрелл

Или список на 16 октября:

9:41 «Тяжелее дышать», «Мерун файв»

9:45 «Хей-я», «Ауткаст»

9:49 «Нас не удержать», Кристина Агилера

10:00 «Впереди», Фаррелл

Или вот 12 ноября:

9:58 «Здесь без тебя», «Фри дорс даун»

10:01 «Хей-я», «Ауткаст»

10:05 «Как я люблю тебя», Джастин Тимберлейк

10:09 «Маленький мальчик», Бейонсе

«Управление эфирными списками напрямую связано со снижением рисков, — говорил Вебстер. — Радиостанции вынуждены идти на риски с новыми песнями, иначе люди перестанут слушать нас. На

самом деле, слушатели хотят песен, которые уже любят. Поэтому нужно как можно быстрее сделать новые песни привычными и знакомыми».

Когда в начале сентября WIOQ стала проигрывать «Хей-я» — еще до начала «прослойки» между двумя популярными песнями — 26,6 процента слушателей сразу же переключались на другой канал. В октябре, после того как песня перемежалась прилипчивыми хитами, процент переключений снизился до 13,7 процента. К декабрю он упал до 5,7 процента. Другие крупные радиостанции страны пользовались той же техникой «бутерброда», и процент переключений менялся аналогично.

Люди раз за разом слушали «Хей-я» и уже привыкли к ней. Как только песня завоевала популярность, WIOQ начали пускать ее в эфир до 15 раз в день. У слушателей появилась привычка ожидать — и даже страстно желать — услышать «Хей-я». Песня получила премию «Грэмми». Было продано более 5,5 миллиона копий, а радиостанции заработали миллионы долларов. «Этот альбом упрочил позиции „Ауткаст“ среди суперзвезд, — поделился со мной Бартелс, директор по рекламе. — Именно так они стали известны аудитории за пределами хип-хопа. Я с огромным удовлетворением слышу, когда новый исполнитель играет свой сингл и говорит: „Это будет новая Хей-я“!»

• • •

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 притормозить и обдумать варианты.

Отдел маркетинга полагал, что до начала кампании на национальном уровне разумнее провести несколько небольших экспериментов. У них была возможность разослать небольшой группе покупателей специально отпечатанные письма. В итоге случайным образом была выбрана группа женщин из списка беременных Поула, на которых и начали проверять комбинации рекламных буклетов, чтобы посмотреть на реакцию покупательниц.

«У нас была возможность отправить каждому покупателю рекламный буклет, разработанный специально для него, где было сказано: „Вот список всех ваших покупок на прошлой неделе и купон на тот же самый набор товаров“, — рассказал мне один из руководителей Target, лично работавший с программой Поула по поиску беременных. — Для бакалейных товаров мы все время так делаем.

Однако с товарами для беременных получилось иначе. Некоторые женщины негативно отнеслись к нашей затее. Тогда мы стали добавлять во все эти рекламные проспекты товары, которые беременная женщина точно никогда не купит, чтобы реклама детских товаров казалась случайной. Размещали рекламу газонокосилки рядом с подгузниками, а купон на винные бокалы — рядом с детской одеждой. Возникло впечатление, что все товары выбраны случайно.

Потом мы обнаружили, что 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».

Ответ на вопрос Поула и Target — как рекламировать товары беременной женщине, чтобы она не узнала, что магазин в курсе ее беременности, — ничем не отличается от способа, с помощью которого радиоведущие «подсадили» слушателей на песню «Хей-я». Target начали вкладывать купоны на подгузники между обычными товарами не для беременных, благодаря чему реклама казалась анонимной, знакомой и приятной. Target замаскировала свои знания.

Довольно скоро продажи отдела «Мать и дитя» в Target взлетели до небес. Компания не делила данные по продажам по отдельным подразделениям. Однако между 2002 годом — когда Поула приняли на работу — и 2009 годом прибыль компании выросла с 44 до 65 миллиардов долларов. В 2005 году президент компании Грегг Штейнхейфл похвастался перед инвесторами, что Target «уделяет повышенное внимание товарам и категориям для особых групп гостей, как, например, для матери и ребенка».

«По мере усложнения наших инструментов для работы с базой данных почтовая рассылка Target стала сама по себе важным инструментом продвижения ценности и удобств отдельным группам

гостей, таким как молодые матери или подростки, — говорил он. — К примеру, Target Baby может отслеживать этапы жизни ребенка от средств дородового ухода до автокресел и колясок-тростей». В 2004 году программа прямой рассылки Target Baby принесла значительный рост продаж и числа посещений магазина.

Продаете ли вы новую песню, еду или колыбель, правило одно: публика легче принимает новое, если облачить его в старые привычки.

IV

Это правило полезно не только крупным корпорациям, правительственным учреждениям или радиостанциям, которые хотели бы управлять нашими вкусами. Те же самые правила можно использовать для изменения нашей жизни.

Например, в 2000 году два статистика пришли на работу в Молодежную христианскую организацию (МХО, или YMCA) — одну из крупнейших некоммерческих организаций в стране, — чтобы воспользоваться преимуществами предсказания на основе данных и с помощью этого улучшить мир. В США у МХО более 2600 отделений, большинство из которых — гимнастические залы и местные клубы. Лет десять назад руководство организации озаботилось вопросом конкурентоспособности и в итоге обратилось за помощью к социологу Биллу Лазарусу и математику Дину Эбботту.

Оба ученых собрали данные опросов удовлетворенности более чем 150 тысяч членов МХО за многие годы и начали искать в них повторяющиеся модели. В то время руководители МХО считали, что людям нужно оборудование для развлечений и яркие современные помещения. МХО тратила миллионы долларов на строительство тренажерных залов и студий для занятий йогой. Однако после анализа полученных данных исследований оказалось, что привлекательность места занятий и доступность тренировочного оборудования могут привлечь людей вначале, однако не способны заставить их остаться надолго.

Данные показывали, что человека удерживают в каком-то месте эмоциональные факторы, например, если сотрудники знают посетителей по именам или каждый раз здороваются с ними. Оказалось, что люди зачастую ходили в гимнастический зал ради человеческого общения, а не беговой дорожки. Если один член МХО

подружится с другим, намного выше вероятность, что они будут ходить на тренировки. Другими словами, люди, вступавшие в МХО, имели определенные социальные привычки. Если МХО удовлетворяло эти привычки, члены организации были счастливы. Поэтому если МХО хотело поощрять людей заниматься спортом, требовалось воспользоваться преимуществом уже существующих моделей и научить сотрудников спортзалов запоминать имена посетителей. Такой вариант урока, полученного Target и радиоведущими: чтобы продать новую привычку (в данном случае физические упражнения), нужно «завернуть» ее в нечто знакомое и привычное людям, например инстинкт посещать места, где легко завести друзей.

«Мы ищем способ удержать людей в гимнастическом зале, — рассказывал мне Лазарус. — Люди хотят посещать места, где могут удовлетворить свои социальные потребности. Групповые занятия имеют больше шансов привязать посетителей к тренировкам. Таким образом можно повлиять на здоровье целой нации».

По мнению аналитиков-прогнозистов, в скором времени компании смогут узнавать наши вкусы и прогнозировать наши привычки лучше, чем мы сами. Однако недостаточно знать, что кто-то предпочитает определенную марку арахисового масла, чтобы заставить его съесть именно такое масло. Для продвижения новой привычки — что в бакалее, что в аэробике — необходимо понимать, как заставить новинку казаться знакомой и привычной.

В последней беседе с Эндрю Поулом я упомянул, что моя жена уже на седьмом месяце беременности и что это наш второй ребенок. У Поула тоже есть дети, и разговор перешел на них. Я сказал, что мы с женой иногда ходим за покупками в Target, а год назад сообщили компании свой адрес, чтобы получать купоны по почте. По мере увеличения срока беременности жены я заметил, что мы стали получать чуть больше рекламных проспектов подгузников, лосьонов и детской одежды.

Я сказал Поулу, что как раз в тот день собирался воспользоваться некоторыми из полученных купонов. Я также подумывал о покупке люльки и нескольких штор для детской, и, может быть, парочки игрушек «Боб-строитель» для нашего старшего. Я был очень доволен, что Target прислала нам купоны именно на те товары, которые мне требовалось купить.

«О, это еще что! — сказал Поул. — Когда у тебя родится второй ребенок, мы отправим тебе купоны на нужные тебе товары прежде, чем ты поймешь, что действительно их хочешь».

Часть третья. Привычки общества

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

I

В 6 утра автобус на Кливленд-авеню подкатил к обочине. В салон вошла маленькая 42-летняя афроамериканка в очках без оправы и консервативном коричневом пиджаке, полезла за кошельком и кинула в ящик для денег плату за проезд — 10 центов.

Дело происходило в четверг 1 декабря 1955 года в городе Монтгомери, штат Алабама. У женщины только что закончился длинный рабочий день на базаре в Монтгомери — она работала швеей в местном универмаге. Автобус был переполнен, но четыре первых ряда сидений, оставленные, как положено по закону, для белых пассажиров, пустовали. Задняя часть автобуса, где разрешалось сидеть чернокожим, уже была забита пассажирами, поэтому женщина (ее звали Роза Паркс) села в центральный ряд, позади кресел для белых, где разрешалось сидеть людям любой расы.

Автобус поехал дальше, собирая по дороге все больше пассажиров. Вскоре все кресла были заняты, и некоторые люди, в том числе один белый пассажир, стояли в проходе, держась за перила сверху. Водитель автобуса Джеймс Ф. Блейк, увидев стоящего белого мужчину, крикнул темнокожим пассажирам рядом с Паркс освободить места, однако никто не шелохнулся. Было шумно. Возможно, они просто не расслышали. Блейк остановил автобус на остановке перед Императорским театром на улице Монтгомери и зашел в салон.

«А ну-ка все быстро расступились и освободили эти сиденья», — рявкнул он. Три темнокожих пассажира встали и направились в конец салона, но Паркс осталась сидеть. Она сказала водителю, что не занимает сиденья для белых, к тому же стоит только один белый пассажир.

«Если не встанешь, — заявил Блейк, — я вызову полицию и тебя арестуют».

«Дело ваше», — ответила Паркс.

Водитель вышел и вернулся с двумя полицейскими.

«Почему вы не встаете?» — спросил один из них у Паркс.

«А почему вы нас третируете?» — спросила она в ответ.

«Не знаю, — ответил полицейский. — Но закон есть закон. Вы арестованы».

Этот момент стал поворотной точкой в борьбе за гражданские права, хотя никто из пассажиров автобуса этого еще не знал. Этот робкий отказ стал первым в череде действий, которые превратили борьбу в области расовых отношений из борьбы активистов в судах и законодательных органах в противостояние, которое будет черпать силы в протестах целых обществ и групп населения. 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. Бойкот нанес огромный финансовый ущерб автобусной линии, собрал митинги из десятков тысяч протестующих, способствовал появлению в стране молодого харизматичного лидера Мартина Лютера Кинга-младшего, а также дал начало движению, которое распространилось на Литл-Рок, Гринсборо, Рейли, Бирмингем и, наконец, дошло до конгресса. Паркс стала настоящей героиней, получила Президентскую медаль свободы и являла собой яркий пример того, как один-единственный акт неповиновения может изменить мир.

Но на этом история не закончилась. Роза Паркс и бойкот автобусных линий в Монтгомери стали эпицентром кампании по борьбе за гражданские права не только из-за единичного акта неповиновения, но и из-за социальных моделей. Опыт Паркс наглядно продемонстрировал силу социальных привычек — поведения, которому, не задумываясь, следуют десятки, сотни или тысячи людей. Эти привычки обычно трудно заметить, однако они обладают силой, способной изменить мир. Социальные привычки — это то, что заставляет выходить на улицы несогласных, даже незнакомых друг с другом людей, которые, может быть, протестуют по разным причинам, однако все движутся в одном и том же направлении. 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.

Движение начинается из-за социальных привычек дружбы и прочных связей между близкими знакомыми.

Оно разрастается благодаря привычкам общины и слабым связям, объединяющим соседей и кланы.

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

Как правило, движение может двигаться самостоятельно и достичь критической массы только в том случае, когда присутствуют все три части. Есть и другие рецепты успешных социальных изменений, и сотни деталей, разных в каждой эпохе и борьбе. Механизмы работы социальных привычек помогают объяснить, почему Монтгомери и Роза Паркс стали катализатором войны за гражданские права.

Акт неповиновения Паркс в тот зимний день мог закончиться лишь ее арестом и не привести ни к чему другому. Но вмешались привычки, и случилось нечто удивительное.

• • •

Роза Паркс была не первым чернокожим пассажиром, посаженным за решетку из-за нарушения закона г. Монтгомери о сегрегации в автобусах. И даже не первой в тот год. В 1946 году Женеvu Джонсон арестовали за спор из-за мест с водителем автобуса в Монтгомери. В 1949 году Виолу Уайт, Кэти Уингфилд и двух чернокожих детей арестовали за то, что они сели на места, предназначенные для белых, и отказались освободить их. В тот же год двое темнокожих подростков проездом из Нью-Джерси (где была пересадка) попали под арест и затем в тюрьму за то, что нарушили закон, сев рядом с белыми мужчиной и мальчиком. В 1952 году в Монтгомери полицейский застрелил чернокожего мужчину, спорившего с водителем автобуса. В 1955 году всего за несколько месяцев до ареста Паркс были по отдельности арестованы Клодетт Колвин и Мэри Луиз Смит за отказ уступить место белым пассажирам.

Однако ни один из этих арестов не привел к бойкотам или протестам. «В то время в Монтгомери было не так уж много активистов, — поведал мне Тейлор Бранч, историк по гражданским правам и лауреат Пулитцеровской премии. — Люди не поднимались на

протесты или демонстрации. Активисты встречались только в суде. Обычные люди в этом не участвовали».

Например, в 1954 году, за год до ареста Паркс, в Монтгомери прибыл Мартин Лютер Кинг-мл. и обнаружил, что большинство чернокожего населения города принимает сегрегацию «без явного протеста. Они не только подчинились самой сегрегации, но и приняли оскорбления и унижения, сопутствовавшие ей».

Так почему же с арестом Паркс все изменилось?

Одним из объяснений может быть изменение политического климата. Годом ранее Верховный суд США передал в нижестоящую инстанцию дело «Браун против Совета по образованию» с указанием, что в средней школе сегрегация незаконна. За шесть месяцев до ареста Паркс суд вынес решение, известное под именем «Браун 2»: интеграция в школах должна быть осуществлена «как можно быстрее». По всей стране в воздухе носилось ощущение грядущих перемен.

Однако этого недостаточно, чтобы объяснить, почему Монтгомери стал эпицентром борьбы за гражданские права. Клодетт Колвин и Мэри Луиз Смит арестовали после дела «Браун против Совета», однако они даже не протестовали. Для многих жителей Монтгомери «Браун» был абстрактной личностью из далекого зала судебных заседаний, и было совершенно непонятно, как он повлияет — и повлияет ли вообще — на ситуацию в городе. Монтгомери — это не Атланта, Остин или другой город, где прогресс представлялся возможным. «Монтгомери — отвратительное место, — сказал Бранч. — Настоящий рассадник расизма».

Тем не менее после ареста Паркс в городе началось что-то необычное. Розу Паркс, в отличие от других арестованных за нарушение закона о сегрегации в автобусах, очень уважали и ценили в общине. Поэтому после ее ареста сработали несколько социальных — дружеских — привычек, которые спровоцировали начальный протест. Паркс состояла членом в десятках социальных сетей по всему Монтгомери, и это позволило ее друзьям организовать ответную реакцию прежде, чем общиной овладеет привычное безразличие.

В то время гражданская жизнь Монтгомери определялась сотнями небольших групп, составлявших общественное устройство города. Раздел «Гражданские и социальные организации» занимал в

справочнике Монтгомери почти столько же места, сколько городской телефонный справочник. Казалось, что каждый взрослый, особенно чернокожий, был членом какого-нибудь клуба, церкви, социальной группы, общины или общества соседей, а чаще всего и не одного. В этой социальной сети Розу Паркс хорошо знали и любили. «Роза Паркс принадлежала к той редкой группе людей, которые, по всеобщему мнению, дают больше, чем получают, — писал Бранч в своей книге об истории гражданского движения „И воды расступились“. — Ее характер был подобен резкому всплеску на графике человеческой природы и компенсировал собой дюжину социопатов». Ее друзья и соратники принадлежали к разным расовым и экономическим уровням. Она занимала пост секретаря местного отделения Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения (НАСПЦН) и помогала присматривать за молодежной организацией при лютеранской церкви неподалеку от своего дома. Иногда на выходных в качестве волонтера работала в приюте, в ботаническом клубе, а по вечерам в среду часто вместе с группой женщин вязала одеяла для местной больницы. Она на добровольных началах шила одежду для бедных семей и перешивала платья для богатых белых дебютанток, впервые вышедших в свет. Паркс принимала настолько деятельное участие в жизни сообщества, что ее муж жаловался, что она чаще ест в компании членов общины, чем дома.

По данным социологов, многие из нас имеют друзей, похожих на нас самих. Как правило, у людей мало знакомых более богатых, более бедных, чем они сами, или другой расовой принадлежности. В общем и целом самые глубокие взаимоотношения завязываются с людьми, похожими на нас самих, зарабатывающими примерно ту же сумму денег и из аналогичной среды.

Друзья Розы Паркс принадлежали к совершенно разным социальным и экономическим слоям Монтгомери. Она обладала тем, что социологи называют «крепкими связями», — личными отношениями с десятками групп по всему городу, которые обычно не общались друг с другом. «В этом-то и заключалась истинная причина, — считал Бранч. — Роза Паркс вышла за пределы социальных расслоений чернокожего сообщества и Монтгомери в целом. Она дружила с батраками и преподавателями колледжа».

Сила этой дружбы проявилась в тот момент, когда Паркс очутилась в тюрьме.

• • •

Из полицейского участка Роза Паркс позвонила домой своим родителям. Она была напугана, и мать, не имея представления, что делать, начала просматривать адресную книжку друзей Паркс, пытаясь найти кого-нибудь, кто мог бы помочь. Она позвонила жене Е.Д. Никсона, бывшего главы местного отделения Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения, которая, в свою очередь, связалась с мужем и сказала ему, что Паркс нужно вытаскивать из тюрьмы. Тот сразу же согласился помочь и позвонил выдающемуся белому адвокату Клиффорду Дарру, который лично знал Паркс — она подшивала платья трем его дочерям.

Никсон и Дарр отправились в тюрьму, внесли залог за Паркс и привезли ее домой. Они как раз искали удобный случай, чтобы оспорить законы Монтгомери о сегрегации в автобусах, поэтому ухватились за подвернувшуюся возможность и спросили у Паркс, хочет ли она разрешить им опротестовать в суде ее арест. Муж Розы Паркс не поддержал эту идею и сказал жене: «Эти белые убьют тебя, Роза».

Паркс много лет проработала с Никсоном в НАСПЦН. Она была в доме у Дарра и помогала его дочерям готовиться к котильону. А теперь друзья просили ее об одолжении.

«Раз вы полагаете, что это хоть что-то значит для Монтгомери и принесет пользу, я с радостью помогу вам», — ответила она.

Вечером, через несколько часов после ареста, новость об аресте Паркс разлетелась по всему чернокожему сообществу. Дошла она и до Джо Энн Робинсон, президента влиятельной группы школьных учителей, связанных с политикой, и соратницы Паркс по различным организациям. Узнали об этом и многие школьные учителя из группы Робинсон, и многие родители их учеников. Около полуночи Робинсон созвала импровизированное совещание и предложила каждому объявить бойкот городским автобусам через четыре дня, в понедельник, когда Паркс должна пойти в суд.

Затем Робинсон украдкой пробралась к себе на работу, где стоял ротатор, и сделала копии листовок.

«Еще одну негритянку арестовали и бросили в тюрьму из-за отказа уступить место в автобусе белому пассажиру, — гласила она. — Дело этой женщины будет разбираться в суде в понедельник. Мы призываем всех негров не пользоваться в понедельник автобусом в качестве протеста против ареста и судебного процесса».

На следующий день рано утром Робинсон раздала школьным учителям пачки листовок и попросила раздать родителям и коллегам. Через сутки об аресте Паркс, ее заключении в тюрьму и предложении бойкота узнали некоторые наиболее влиятельные общины города — местное отделение НАСПЦН, крупная политическая группировка, ряд темнокожих школьных учителей и родители их учеников. Многие из тех, кто получил листовки, знали Розу Паркс лично — сидели рядом с ней в церкви или на собрании добровольцев и потому считали ее своим другом. В дружбе заложен природный инстинкт, симпатия, которая заставляет людей хотеть бороться за тех, кто им нравится и с кем обошлись несправедливо. По данным исследований, люди без труда игнорируют оскорбление и ущемление прав незнакомцев, однако если обижен друг, их возмущение настолько сильно, что способно преодолеть инерцию, которая обычно затрудняет организацию протестов. Когда друзья Паркс узнали о ее аресте и бойкоте, социальные привычки дружбы — естественное стремление помочь человеку, которого уважаешь, — подтолкнули их к действию.

Первое массовое движение современной эпохи в борьбе за гражданские права могло вспыхнуть от любого из предыдущих арестов. Однако оно началось с Розы Паркс, потому что у нее была большая, разношерстная и сплоченная команда друзей, которые отреагировали на ее арест именно так, как и следовало друзьям. Следуя социальным привычкам дружбы, они единодушно поддержали ее в беде.

Многие по-прежнему считали, что протест ограничится одним днем. Ежедневно по всему миру возникают незначительные протесты, и почти все они быстро рассасываются. У всех слишком мало друзей, чтобы изменить мир.

Вот почему так важен второй аспект социальных привычек движения. Бойкот автобусов в Монтгомери превратился в общественную акцию благодаря чувству долга, которое сплачивало чернокожее сообщество и активизировалось вскоре после того, как

друзья Розы Паркс стали распространять информацию о ее аресте. Люди, едва ли знакомые с Розой, решили участвовать в бойкоте под давлением со стороны членов своей социальной группы — влияния, известного как «сила слабых связей» — из-за которого избежать участия в акции было практически невозможно.

II

Представьте себя на мгновение авторитетным руководителем среднего уровня процветающей компании. Вы успешны и любимы. Годами вы укрепляли свою репутацию внутри фирмы и налаживали сеть друзей, с которыми можно поговорить о клиентах, спросить совета и обсудить отраслевые сплетни. Вы ходите в церковь, спортивный зал и загородный клуб, а также состоите в ассоциации выпускников местного колледжа. Вас уважают и часто предлагают поучаствовать в разных комитетах. Узнав о новой деловой возможности, члены вашего сообщества зачастую передают ее вам.

Теперь представьте, что вам звонят. Руководитель среднего звена другой компании ищет новую работу. Он спрашивает, готовы ли вы ему помочь и замолвить словечко перед своим начальником.

Если звонящий вам совершенно незнаком, решение принять легко. Зачем рисковать своим положением в компании ради неизвестного человека?

С другой стороны, если звонит близкий друг, выбор тоже прост. Конечно, вы поможете, как и полагается другу.

А если звонящий — не близкий друг, но и не незнакомец, а нечто среднее? Если у вас с ним общие друзья, но вы не очень хорошо знакомы друг с другом? Поручитесь ли вы за него, когда начальник спросит, стоит ли приглашать его на собеседование? Другими словами, какую часть своей репутации и энергии вы готовы потратить на то, чтобы помочь найти работу другу своего друга?

В 1960-х годах выпускник Гарварда Марк Грановеттер решил ответить на этот вопрос, спросив у 282 человек, как они нашли свою текущую работу. Он проследил, каким образом они узнали о вакансиях, к кому обращались за рекомендациями, какими методами пользовались, чтобы добиться собеседования, и, самое важное, кто им помогал. Результаты, как и ожидалось, показали, что соискатели

получали отказ, если обращались за помощью к незнакомым людям, тогда как друзья всегда соглашались помочь.

Удивительно, однако, что соискатели часто получали помощь от случайных знакомых — друзей друзей — людей, которые не были ни их личными друзьями, ни чужими. 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.

Фактически, как обнаружил Грановеттер, при устройстве на работу слабые связи были зачастую важнее, чем сильные дружеские, ибо давали доступ к социальным сетям, к которым не принадлежали соискатели. Многие из опрошенных Грановеттером людей узнали о новых вакансиях благодаря слабым связям, а не через близких друзей. Это логично, ведь с близкими друзьями мы все время разговариваем, или работаем рядом с ними, или читаем одни и те же электронные журналы. Когда друзья узнают о новой вакансии, мы, вполне возможно, уже знаем о ней. С другой стороны, слабые связи и знакомства — с людьми, с которыми мы встречаемся раз в полгода, — источник информации о новой работе, о которой мы иначе никак бы не узнали.

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. Как писал Грановеттер:

«Люди с небольшим количеством слабых связей лишатся информации из отдаленных частей социальной системы и будут довольствоваться местными новостями и мнением своих близких друзей. Это лишение не только изолирует их от последних веяний и течений, но может поставить в невыгодное положение на рынке труда, где продвижение может зависеть... от своевременно полученной информации о подходящих вакансиях.

Кроме того, таких людей может быть трудно организовать или вовлечь в политические движения любого рода... Хотя членов одной или нескольких групп вовлечь несложно, проблема состоит в том, что без слабых связей любой импульс в данном направлении не

распространяется за пределы группы. В результате большая часть населения остается в стороне».

Сила слабых связей помогает объяснить, каким образом протест группы друзей может превратиться в масштабное социальное движение. Сложно убедить тысячи людей преследовать одну и ту же цель — особенно если этот путь связан с реальными трудностями, например, ходить пешком до работы вместо того, чтобы ехать на автобусе, или сесть в тюрьму, или даже остаться без утренней чашки кофе, потому что компания-продавец кофе не поддерживает органическое земледелие. Большинство людей не так сильно озабочены последним актом насилия, чтобы отказаться от поездки на автобусе или дозы кофеина, до тех пор пока не пострадает их близкий друг. Это и есть инструмент, на который долгое время опирались активисты, чтобы вынудить людей протестовать, даже если они не особо желали принимать участие в акте протеста. Такая форма убеждения крайне эффективна уже на протяжении многих сотен лет. Это чувство долга, которое налагают на себя соседи или члены общин.

Другими словами, это давление со стороны членов своего круга.

Давление со стороны своих — и социальные привычки, которые поощряют людей соответствовать ожиданиям группы, — описать сложно, ибо оно зачастую отличается по форме и выражению у разных людей. Эти социальные привычки являются не какой-то одной последовательной моделью, а скорее десятками индивидуальных привычек, которые в конечном счете заставляют всех двигаться в одном направлении.

Однако все привычки давления со стороны своих имеют между собой нечто общее. Зачастую они распространяются через слабые связи и завоевывают власть через общие ожидания группы. Если вы игнорируете социальные обязательства по отношению к соседям, отмахиваетесь от моделей, которых ждет ваше сообщество, то рискуете лишиться своего социального положения. Вы рискуете лишиться доступа ко многим социальным благам, которые имеете благодаря членству в загородном клубе, ассоциации выпускников или церковной общине.

Другими словами, если вы не протянете руку помощи человеку, который звонит и просит помочь найти работу, он может пожаловаться на вас своему партнеру по теннису, который, в свою очередь, может

упомануть его жалобы кому-нибудь в раздевалке, кого вы надеялись привлечь в качестве клиента, а теперь этот человек вряд ли перезвонит, ведь у вас уже репутация некомандного игрока. На игровом поле давление со стороны членов своего круга опасно. Во взрослой жизни именно так делается бизнес и самоорганизуются сообщества.

Самого по себе давления внутри своего круга недостаточно для того, чтобы поддерживать движение. Однако слияние крепких уз дружбы со слабыми связями давления со стороны равных может создать толчок невероятной силы. Именно в этот момент и могут начаться масштабные социальные перемены.

• • •

Чтобы понять, как сочетание сильных и слабых связей может стимулировать движение, забежим вперед, через девять лет после ареста Розы Паркс, когда сотни молодых людей добровольно подвергали себя смертельному риску в борьбе за гражданские права.

В 1964 году студенты со всей страны — многие из них были белыми и учились в Гарварде, Йеле и других северных университетах — подписались на «Летний проект в Миссисипи». Рассчитанная на десять недель программа была посвящена регистрации чернокожих избирателей на Юге. Проект стал известен как «Свободное лето», и многие из записавшихся понимали, что дело опасное. За несколько месяцев до начала программы газеты и журналы пестрели статьями с прогнозами насилия. К сожалению, они не ошиблись: всего через неделю после начала программы белые «члены комитета бдительности» убили трех добровольцев неподалеку от Лонгдейла, Миссисипи. Угроза физической расправы удержала многих студентов от участия в «Летнем проекте в Миссисипи», хотя они уже записались. На «Свободное лето» было записано более тысячи человек, однако, когда в июне пришло время отправляться на юг, более трехсот приглашенных к участию решили остаться дома.

В 1980-х годах социолог из Аризонского университета по имени Дуг Макадам заинтересовался, возможно ли выяснить, почему некоторые люди участвовали в «Свободном лете»⁵⁴, тогда как другие отказались. Свое исследование он начал с 720 заявлений, которые студенты подали несколько десятков лет назад. Каждое заявление занимало пять страниц. Кандидатов спрашивали об их происхождении

и биографии, интересовались, почему они хотят отправиться в Миссисипи, а также просили рассказать об их опыте регистрации избирателей. Их попросили составить список людей, с которыми смогут связаться организаторы в случае их ареста. Были также тесты, поручители и в некоторых случаях собеседования. Подача заявления была серьезным делом.

Первоначальное предположение Макадама заключалось в том, что студенты, отправившиеся в Миссисипи, возможно, имели другую мотивацию, отличную от тех, кто остался дома, что и привело одних к отказу от участия. Для проверки этой мысли он разделил кандидатов на две группы. В первой оказались люди, которые заявили, что хотят отправиться в Миссисипи по «личным» причинам, например, чтобы «проверить себя», «очутиться в гуще событий» или «узнать, как живут на Юге». Ко второй группе относились причины «ориентированные на окружающих», например, «улучшить судьбу чернокожих», «помочь окончательному становлению демократии» или «продемонстрировать силу ненасилия как средства социальных изменений».

Макадам предположил, что сосредоточенные на себе кандидаты, скорее всего, остались дома, как только узнали об опасности «Свободного лета». Ориентированные же вовне имели больше шансов сесть в автобус.

Эта гипотеза оказалась ошибочной.

По официальным данным, эгоистичных и бескорыстных отправилось на Юг одинаковое количество. По словам Макадама, разница в мотивации не объясняла какие-либо значимые различия между участниками и отказавшимися.

Затем Макадам сравнил риски кандидатов. Может быть, те, кто остался дома, имели мужей или подруг, которые удерживали их от поездки в Миссисипи? Может быть, у них была работа и они не могли уйти в неоплачиваемый двухмесячный отпуск?

Опять неверно.

«Брак или долгосрочная работа на самом деле увеличивали шансы кандидата отправиться на Юг», — заключил Макадам.

Оставалась последняя гипотеза. Каждого кандидата просили перечислить студенческие и политические организации, в которых он состоял, и назвать минимум десять человек, которых он хотел бы держать в курсе своих летних походов. Макадам взял эти списки и

с их помощью сделал схему социальной сети каждого кандидата. Сравнивая членство в клубах, он мог определить, у кого из кандидатов есть друзья, тоже подавшие заявку на участие в «Свободном лете».

Закончив, он наконец нашел ответ на основной вопрос: почему некоторые студенты отправились в Миссисипи, а другие остались дома: из-за социальных привычек, а если конкретнее, из-за совместной власти сильных и слабых связей. Студенты, участвовавшие в «Свободном лете», состояли в разных сообществах, где также были их близкие друзья и случайные знакомые, которые ждали их в автобусе. Студенты, отказавшиеся от участия, тоже были членами сообществ, но других — социальное давление и привычки этих организаций не заставляли их ехать в Миссисипи.

«Представьте, что вы — один из студентов, подавших заявление, — предложил мне Макадам. — В день записи на „Свободное лето“ вы заполнили анкету вместе с пятью лучшими друзьями, и все просто горело желанием отправиться поскорее в Миссисипи.

Прошло полгода, приближается день отъезда. Газеты и журналы предсказывают беспорядки в Миссисипи. Вы звоните родителям, и они говорят вам оставаться дома. На этом этапе было бы странно, если бы вы не пересмотрели свое мнение.

Затем вы как-то идете по студенческому городку и видите группу людей из вашей церкви. Они говорят: „Мы организуем рейсы — когда за тобой заезжать?“ Эти люди не относятся к числу ваших близких людей, но вы встречаетесь с ними в общежитии и на собраниях клуба. Они занимают важное положение в вашем социальном кругу. Им всем известно, что вас приняли в „Свободное лето“ и что вы изъявили желание ехать. Попробуйте соскочить на этом этапе — и вы сильно потеряете в социальном положении. Если сомневаетесь, то имейте в виду, что отказ от поездки будет иметь реальные последствия. Вы потеряете уважение людей, чье мнение для вас важно».

Так, исследуя кандидатов с религиозной ориентацией — студентов, считавших, что «долг христианина — помочь нуждающимся» и потому они должны участвовать в акции, — Макадам обнаружил смешанные уровни участия. Однако среди кандидатов, упомянувших о религиозной ориентации и состоявших в религиозной организации, как оказалось, в Миссисипи отправились все до единого. Как только их

сообщества узнавали об одобрении заявки на «Свободное лето», отказаться уже было невозможно⁵⁵.

С другой стороны, рассмотрим социальные сети кандидатов, принятых в программу, но не поехавших в Миссисипи. Эти студенты тоже были связаны с организациями студенческого городка, тоже состояли членами клубов и беспокоились о своем социальном положении в этих сообществах. Однако организации, к которым они принадлежали, — газета и студенческий совет, учебные группы и братства — имели другие ожидания. В рамках этих сообществ человек мог отказаться от «Свободного лета» и ничего или почти ничего не потерять в социальной иерархии.

Оказавшись перед перспективой попасть под арест (если не хуже) в Миссисипи, большинство студентов, возможно, пересмотрело свои планы. Однако некоторые из них состояли в обществах, где социальные привычки — ожидания со стороны друзей и давление со стороны знакомых — заставляли участвовать, поэтому, несмотря на все сомнения, эти студенты купили билет на автобус. Другие, тоже обеспокоенные проблемой гражданских прав, принадлежали к обществам, где социальные привычки подталкивали немного в другом направлении, поэтому эти студенты просто подумали про себя: «Может быть, мне стоит остаться дома».

• • •

На следующее утро после выхода Розы Паркс из тюрьмы под залог Е.Д. Никсон заказал по телефону разговор с новым священником баптистской церкви на Декстер-авеню Мартином Лютером Кингом-мл. Часы показывали начало шестого утра, но, когда священник ответил на звонок, Никсон даже не поздоровался и не спросил, не разбудил ли его новорожденную дочку, которой едва исполнилось две недели. Он сразу заговорил об аресте Паркс, о том, как ее отправили в тюрьму за отказ уступить место, и о планах защищать ее дело в суде и бойкотировать в понедельник городские автобусы. Кингу было 26 лет. Всего год он жил в Монтгомери и по-прежнему пытался осознать свою роль в общине. Никсон спрашивал у Кинга одобрения и разрешения воспользоваться вечером его церковью для собрания по поводу бойкота. Столь непосредственное участие обеспокоило Кинга, и он ответил: «Брат Никсон, дай мне время подумать и перезвони чуть позже».

Но Никсон не остановился на достигнутом. Он обратился к одному из ближайших друзей Кинга, с которым того связывали теснейшие узы дружбы, — Ральфу Д. Абернати — и попросил его помочь убедить молодого священника принять участие в акции. Спустя несколько часов Никсон опять позвонил Кингу.

«Я согласен», — сообщил Кинг.

«Рад слышать это, — ответил Никсон, — ибо я разговаривал с восемнадцатью людьми и сказал им, что вечером в вашей церкви будет собрание. Нехорошо все же собираться в церкви без вас».

Вскоре Кинга выбрали на должность президента организации, возникшей для организации бойкота.

В воскресенье, через три дня после ареста Паркс, чернокожие священники города, побеседовав с Кингом и другими членами новой организации, объясняли своей пастве, что все негритянские церкви города согласились участвовать в однодневном акте протеста. Идея была простой: тот из прихожан, кто останется в стороне, сторит от стыда. В тот же день городская газета *Advertiser* напечатала статью о «„сверхсекретном“ собрании негров Монтгомери, которые решили бойкотировать в понедельник городские автобусы». Журналист получил несколько экземпляров листовок, которые белые женщины отобрали у своих служанок. В статье говорилось, что негритянские районы города «завалены листовками» и ожидалось участие в акции всех чернокожих граждан. До выхода этой статьи к протесту официально имели отношение только друзья Паркс, священники и организаторы бойкота. Однако прочтя ее, чернокожие жители города, равно как и белые, решили, что все остальные уже подписались.

Многие из тех, кто сидел в кресле и читал газеты, знали Розу Паркс лично и хотели участвовать в бойкоте ради дружбы с ней. Другие не знали Паркс, но чувствовали, что община сплотилась в борьбе за нее, и будет плохо, если в понедельник их увидят в автобусе. «Если вы работаете, — говорилось в листовке, — возьмите такси, подсядьте к кому-нибудь из знакомых в машину или идите пешком». Затем все узнали, что организаторы бойкота убедили — или заставили силой — всех темнокожих водителей такси возить в понедельник чернокожих пассажиров за десять центов за поездку — столько же, сколько стоит билет на автобус. Слабые связи общины всех объединили. В тот

момент каждый должен был либо присоединиться к бойкоту, либо высказаться против.

Утром в понедельник, в день бойкота, Кинг встал еще до рассвета и сел пить кофе. Его жена Коретта села перед окном и поджидала, когда пройдет первый автобус. Завидев фары линии «Саут-Джексон», она радостно воскликнула: обычно эта линия забита служанками, спешащими на работу, но сегодня автобус ехал пустой. В следующем тоже не оказалось пассажиров. Кинг сел в машину и поехал вокруг, проверяя другие маршруты. За час он насчитал всего восемь чернокожих пассажиров. Еще неделю назад их попало бы несколько сотен.

«Я ликовал, — писал он позже. — Случилось чудо... Я видел людей, которые ехали на работу на мулах. Запряженные лошадьми повозки скользили по улицам Монтгомери... На автобусных остановках собрались зеваки, чтобы поглазеть на происходящее. Поначалу они стояли спокойно, но к середине дня они стали приветствовать пустые автобусы, смеяться и шутить. Было слышно, как шумная молодежь скандирует: „Сегодня без пассажиров!“»

В тот же день в зале суда Розу Паркс признали виновной в нарушении государственного закона о сегрегации. Более 500 чернокожих столпилось в коридорах и стояло перед зданием суда в ожидании приговора. Бойкот и незапланированный приход в суд стали самыми значительными политическими актами чернокожих за всю историю Монтгомери, и оба они произошли в течение всего пяти дней. Все началось с близких друзей Паркс, но потом набрало силу благодаря, как позднее говорил Кинг и другие участники, чувству долга среди членов общины — социальным привычкам слабых связей. Община была вынуждена сплотиться из страха, что, если не примешь участия, можешь лишиться друзей.

Многие люди участвовали бы в бойкоте и без подобного поощрения. Кинг, таксисты и конгрегации могли бы сделать тот же самый выбор без влияния сильных и слабых связей. Однако тысячи людей со всего города не решились бы отказаться от автобусов без «толчка» со стороны социальных привычек. «Сонное и молчаливое негритянское сообщество наконец окончательно проснулось», — впоследствии писал Кинг.

Однако эти социальные привычки сами по себе были недостаточно сильными, чтобы превратить однодневный бойкот в продолжительное движение. Несколько недель подряд Кинг не скрывал беспокойства, что решимость людей слабеет, и сомневался в «способности негритянского сообщества вести длительную борьбу».

Потом эти сомнения исчезли. Подобно тысячам других лидеров движений, Кинг переложил руководство борьбой на плечи своих последователей, преимущественно привив им новые привычки. Он привел в действие третью часть формулы движения, и бойкот превратился в саморегулирующуюся силу.

III

Летом 1979 года молодой белый студент семинарии, которому на момент ареста Розы Паркс исполнился всего один год, а теперь он только и делал, что размышлял, как прокормить растущую семью, повесил карту на стене своего дома в Техасе и начал рисовать круги вокруг крупных американских городов от Сиэтла до Майами.

Рик Уоррен был баптистским пастором. У него была беременная жена и меньше двух тысяч долларов на банковском счете. Он мечтал основать новую конгрегацию среди людей, которые еще не ходили в церковь, но понятия не имел, где лучше это сделать. «Я решил, что пойду в такое место, куда не захотели бы пойти мои товарищи по семинарии», — рассказывал он мне. Лето он провел в библиотеках за изучением данных переписи населения, телефонных справочников, карт и газетных статей. Жена уже была на девятом месяце беременности, поэтому через каждые несколько часов Уоррен бегал к телефону-автомату и звонил домой, чтобы убедиться, что роды еще не начались, а затем возвращался к стопкам материалов.

В один из дней Уоррен наткнулся на описание места под названием Сэддлбэк-Вэлли в округе Ориндж, Калифорния. В книге, которую читал Уоррен, говорилось, что это самый динамичный регион в самом динамичном округе в одном из самых динамичных штатов Америки. Там уже было несколько церквей, но ни одной достаточно крупной, чтобы вместить быстро растущее население. Заинтригованный Уоррен связался с религиозными лидерами Южной Калифорнии, которые рассказали, что многие местные жители считают себя христианами, но не ходят на службы. «В пыльном, тускло освещенном подвале

университетской библиотеки я услышал глас Божий, который сказал: „Вот здесь ты заложишь церковь!“ — писал позже Уоррен. — С той минуты вопрос местоположения был решен».

Уоррен задумал основать приход из не посещающих церковь несколько лет назад, когда, будучи миссионером в Японии, нашел старый христианский журнал со статьей «Чем опасен этот человек?». Статья была посвящена 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. «Конечной целью должна быть христианизация всего материала, то есть людей, или большей их части, среди которых сохранилась социальная жизнь», — писал Макгавран в одной из своих книг. Только евангелист, помогающий людям «стать последователями Христа в рамках своих нормальных социальных отношений, имеет шанс освободить массы».

Эта статья, как и последующие книги Макгаврана, стала откровением для Рика Уоррена. Вот наконец человек, следующий разумной логике в теме, которая обычно покрыта пеленой чудес. Вот человек, который понимает, что религию необходимо, если так можно выразиться, рекламировать.

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.

В декабре, 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.

Теперь, спустя 30 лет, церковь Сэддлбэк — она из крупнейших в мире, а приход насчитывает более 20 тысяч прихожан, которые

каждую неделю посещают комплекс церковных зданий на 120 акрах и еще восемь соседних церковных комплексов. Одна из книг Уоррена — «Жизнь, освещенная целью» разошлась тиражом 30 миллионов экземпляров, став при этом одним из крупнейших бестселлеров в истории. По этому же принципу построены тысячи других церквей. Уоррена пригласили вести службу на инаугурации президента Обамы, и он считается одним из самых влиятельных религиозных лидеров мира.

В основе его личного успеха и роста его церкви лежит фундаментальная вера в силу социальных привычек.

«Мы долго и упорно думали, как сделать веру привычной, разбив ее на части, — рассказывал мне Уоррен. — Попытка напугать людей, чтобы заставить их следовать примеру Христа, работает недолго. Единственный способ заставить людей взять ответственность за свою духовную зрелость — привить им привычки веры.

Когда это случится, люди станут двигаться самостоятельно. Они следуют за Христом не потому, что вы их ведете, а потому, что этого требует их сущность».

• • •

Приехав в Сэддлбэк-Вэлли, Уоррен на протяжении 12 недель ходил по домам, чтобы познакомиться с людьми и спросить, почему они не ходят в церковь. Многие ответы были вполне практическими — скучно, плохая музыка, проповеди не имеют ничего общего с их жизнью, нужно было заняться детьми, не нравится одеваться в выходное платье, неудобно сидеть на церковных скамьях.

Церковь Уоррена учитывала все эти жалобы. Он разрешил людям приходить в шортах и пестрых рубашках, если им хочется. В церковь принесли электрогитару. С самого начала проповеди Уоррена были посвящены практическим темам: «Как справиться с разочарованием», «Как быть собой довольным», «Как построить здоровую семью» и «Как выжить в мире стресса». Его наставления были просты и понятны, касались реальных, будничных проблем, и прихожане могли применить их сразу по окончании службы.

Дело пошло. Уоррен арендовал школьные классы для вспомогательных служб и офисные здания для молитвенных собраний. В приходе сначала было 50 человек, потом 100, а меньше чем через год

уже 200. Уоррен работал по 18 часов в день семь дней в неделю, отвечал по телефону на вопросы прихожан, вел занятия, приходил к ним домой с предложением проконсультировать тех, кто собирается вступить в брак, а в свободное время всегда искал новые помещения для размещения растущих служб своей церкви.

В одно из воскресений в середине декабря Уоррен встал для молитвы на 11-часовой службе. У него слегка кружилась голова. Он схватился за подиум и начал говорить, но слова расплывались на бумаге. Уоррен начал падать, но удержался и направился к своему ассистенту — единственному работнику, — чтобы передать аналой.

«Извините, друзья, — сказал Уоррен слушателям, — я сяду»⁵⁶.

Многие годы он страдал от панических атак и периодических приступов меланхолии, которые, по словам друзей, походили на легкую степень депрессии. Но никогда с ним не случалось удара, как в тот день. На следующий день Уоррен с семьей отправились в Аризону, в дом семьи его жены. Постепенно Уоррен пришел в себя. Иногда спал по 12 часов, а затем гулял по пустыне, молился и пытался понять, почему эти панические атаки угрожают разрушить все, что он с таким трудом создавал. Почти месяц он провел вдали от церкви. Меланхолия развилась в полноценную депрессию, чернее всего, что с ним когда-либо случалось в жизни. Он не был уверен, что когда-нибудь выздоровеет и сможет вернуться.

Уоррен, как и следует пастору, — склонный к озарениям человек. Они уже случались прежде: в тexasской библиотеке и после того, как он нашел журнал со статьей о Макгавране. И вот во время прогулок по пустыне на Уоррена нашло очередное озарение.

«Займись возвращением людей, а я построю церковь», — сказал ему Всевышний.

В отличие от предыдущих откровений, на этот раз путь не предстал сразу ясным и понятным. Еще несколько месяцев Уоррен продолжал бороться с депрессией, и потом ему приходилось периодически это делать на протяжении всей жизни. Тем не менее в тот день он принял два решения: вернуться в Сэддлбэк и разобраться, как наладить работу церкви меньшими усилиями.

• • •

Вернувшись в Сэддлбэк, Уоррен решил расширить небольшой эксперимент, начатый несколькими месяцами ранее, который, как он надеялся, облегчит управление церковью. Он никогда не знал, хватит ли помещений для всех посетителей занятий по изучению Библии, поэтому просил некоторых прихожан проводить занятия у себя дома. Беспокоился, что люди могут выразить недовольство, что приходится идти в чужой дом, а не в приличную церковную аудиторию. Однако прихожане говорили, что посетители довольны. Небольшие группы позволяли им встречаться с соседями. Поэтому, вернувшись из отпуска, Уоррен приписал каждого прихожанина церкви Сэддлбэк к небольшой группе, собиравшейся каждую неделю. Это решение оказалось одним из самых важных за всю его жизнь, ибо сделало посещение церкви привычкой, которая легла на уже существующие социальные потребности и модели.

«Сегодня приезжающие в Сэддлбэк видят по выходным гигантские очереди и полагают, что это и есть наш успех, — рассказывал мне Уоррен. — Но это лишь вершина айсберга. Суть этой церкви на девяносто пять процентов раскрывается в будни внутри этих маленьких групп.

Приход и маленькие группы — как двойной удар. Большая толпа напоминает вам про основные дела, а маленькая группа близких друзей помогает сосредоточиться на том, как быть верующим. Вместе их действие подобно клею. Сейчас у нас более пяти тысяч маленьких групп, и это единственное, что делает возможным управлять церковью подобного масштаба. Иначе бы я доработался до смерти, а 95 процентов прихожан никогда бы не получили внимания, за которым пришли».

Уоррен подсознательно в некотором смысле воспроизвел структуру, инициировавшую автобусный бойкот в Монтгомери, хотя и построил ее наизнанку. Бойкот зародился среди людей, знавших Розу Паркс, и стал массовым протестом после того, как слабые связи общины заставили ее членов принять участие в акции. В церкви Сэддлбэк этот принцип работает иначе. Людей привлекает чувство содружества и слабые связи среди членов прихода. Оказавшись внутри, они попадают в маленькую группу соседей — некую чашку Петри для выращивания тесных связей, — где вера становится аспектом их социального опыта и повседневной жизни.

Но одного создания маленьких групп недостаточно. На вопрос Уоррена, что они обсуждают в гостиных друг друга, люди ответили, что говорят о Библии, молятся вместе минут десять, а оставшееся время болтают о детях или сплетничают. Целью Уоррена было не только помочь людям завести новых друзей. Он хотел построить общину верующих, поощрять людей принимать учение Христа и сделать веру центром их жизни. Маленькие группы создавали прочные связи, но без руководства они были не важнее кружка по вязанию, потому что не оправдывали его религиозных ожиданий.

Уоррен вновь задумался о Макгавране, авторе книги. Философия Макгаврана утверждала, что, если учить людей жить с христианскими привычками, они станут действовать как христиане без постоянного руководства и контроля. Уоррен не мог лично курировать каждую маленькую группу, не мог все время быть рядом, чтобы убедиться, что беседуют о Христе, а не о последних телешоу. Однако он выяснил, что все это не понадобится, если вооружить людей новыми привычками. Собравшись, люди инстинктивно будут обсуждать Библию и вместе молиться для воплощения веры.

Поэтому Уоррен разработал серию учебных планов для церковных занятий и обсуждений в небольших группах, специально разработанных для формирования новых привычек у прихожан.

«Если хотите иметь характер как у Христа, то просто развивайте в себе его привычки, — гласит один из учебников Сэддлбэк. — Все мы — просто сборище привычек... Наша цель — помочь вам заменить некоторые дурные привычки полезными, которые помогут вам расти и сильнее походить на Христа».

Каждого члена общины Сэддлбэк просят подписать «соглашение о зрелости», где он обещает придерживаться трех привычек: ежедневно находить время для спокойного размышления и молитвы, отдавать 10 процентов своих доходов и состоять членом небольшой группы. Привить новые привычки всем членам общины стало основной задачей церкви.

«Когда я этого добиваюсь, ответственность за духовный рост больше на мне не лежит, а переходит к вам. Мы дали вам рецепт, — говорил мне Уоррен. — Нам не нужно руководить вами, потому что вы сами себе руководители. Эти привычки становятся вашим новым „я“, и на этом этапе наша задача — лишь поддержать вас и не путаться под ногами»⁵⁷.

Уоррен полагал, что сможет расширять свою церковь так же, как Мартин Лютер Кинг укреплял бойкот: полагаясь на сочетание сильных и слабых связей. Однако чтобы превратить церковь в движение — 20 тысяч прихожан и тысячи пасторов, — нужно было сделать что-то еще, что-то большее, что сделало бы его самовоспроизводимым, бесконечным. Уоррену нужно было обучить людей привычкам, которые вынуждали бы их жить честно не из-за связей, а потому что это их истинная сущность.

Это третий аспект того, как социальные привычки управляют социальными движениями: чтобы за пределами общины родилась идея, община должна стать самодвижущейся. Самый верный способ достичь этого — привить людям новые привычки, которые помогут им разобраться, куда двигаться самостоятельно.

• • •

Автобусный бойкот затянулся сначала на несколько дней, потом на неделю, затем на месяц, потом на два месяца, после чего активность чернокожей общины Монтгомери пошла на спад.

Комиссар полиции, огласивший распоряжение, в соответствии с которым таксисты обязаны брать минимальную плату, пригрозил арестовать тех из них, кто будет перевозить черных по дешевке. Лидеры бойкота ответили записью 200 добровольцев на участие в автомобильном пуле⁵⁸. Полиция начала выпускать билеты и беспокоить людей в местах встреч участников автомобильных пулов. Водители начали отсеиваться. «Поймать машину становилось все сложнее, — писал потом Кинг. — Начали появляться жалобы. С раннего утра до позднего вечера мой телефон не смолкал, а дверной звонок надрывался почти без перерыва. Я начал сомневаться в способности негритянской общины продолжать борьбу».

Однажды вечером Кинг молился у себя в церкви, когда к нему прибежал помощник со срочным сообщением. Бомба взорвалась в доме Кинга, а там находились его жена и маленькая дочь. Кинг кинулся домой. У здания уже стояла толпа из нескольких сотен темнокожих, а также мэр города и начальник полиции. Семья Кинга не пострадала, однако фасадные окна в доме разбились, а на крыльце зияла воронка. Если бы в момент взрыва в прихожей находились люди, они могли бы погибнуть.

Пока Кинг оценивал ущерб, прибыли еще темнокожие. Полицейские начали просить толпу разойтись. Кто-то толкнул полицейского. В воздухе мелькнула бутылка. Один из полицейских замахнулся дубинкой. Начальник полиции, несколькими месяцами ранее публично заявивший, что поддерживает расистский «Совет белых граждан», отозвал Кинга в сторону и попросил что-то предпринять, что угодно, только чтобы остановить начинающийся бунт.

Кинг подошел к крыльцу своего дома.

«Не паникуйте, — крикнул он в толпу. — Не доставайте оружие. Живущий с мечом от меча и погибнет».

Толпа притихла.

«Мы должны любить наших белых братьев независимо от того, что они с нами делают, — продолжил Кинг. — Мы должны дать им понять, что любим их. Иисус все еще выкрикивает слова, которые эхом отдаются в веках: „Любите врагов ваших, благословляйте проклинающих вас, молитесь за обижающих вас“».

Именно это послание о ненасилии упоминал в молитвах Кинг уже несколько недель. Слушатели никогда прежде не придавали значения, о чем письма Ганди и проповеди Иисуса, — о просьбе действовать без насилия, о любви и всепрощении к противнику и обещании неминуемой победы. Многие годы движение за гражданские права поддерживало свое существование с помощью языка сражений и борьбы. Оно пережило спады и противоборство, победы и поражения, которые требовали от каждого участия в битве.

Кинг заставил людей взглянуть на ситуацию иначе. Он говорил, что это не война, а объятия.

Одновременно, что важно, Кинг взглянул на бойкот с новой стороны. По его словам, дело не только в равенстве в автобусах; бойкот — часть божественного плана, та же участь, которая постигла британских колониялистов в Индии и рабство в Соединенных Штатах. Христос умер на кресте ради того, чтобы снять с нас наши грехи. Этот новый этап движения начался сотни лет назад. И он требовал новых ответов, иных стратегий и поведения. Ему были нужны участники, готовые подставить другую щеку. Люди могли продемонстрировать свою преданность, приняв новые привычки, которые проповедовал им Кинг.

«Мы должны с любовью встречать ненависть, — говорил Кинг толпе вечером в день взрыва. — Если остановят меня, наша работа все равно продолжится. Ибо то, что мы делаем, правильно. И справедливо. С нами Бог».

Когда Кинг замолчал, толпа спокойно разошлась по домам.

«Если бы не этот негр-священник, — сказал потом один из полицейских, — мы все были бы покойниками».

На следующей неделе две дюжины новых водителей записались в автомобильный пул. Количество телефонных звонков домой Кингу сократилось. Люди начали организовываться самостоятельно, руководить бойкотом и тем самым продолжать движение. Когда у домов других организаторов бойкота тоже взорвались бомбы, события разворачивались по той же схеме. Темнокожие жители Монтгомери появлялись вместе, давали показания без применения насилия и стычек, а затем уходили домой.

Это самонаправляемое единство обнаружилось не только в ответ на насилие. Церкви стали каждую неделю, а иногда и каждый вечер проводить массовые собрания. «Они были похожи на речи доктора Кинга после взрыва — пасторы брали христианское учение и придавали ему политическую окраску, — рассказывал мне Тейлор Бранч. — Движение — как сага. Чтобы оно продолжалось, должен измениться каждый. Жителям Монтгомери пришлось научиться действовать иначе».

Подобно Обществу анонимных алкоголиков, которое черпало силы в групповых встречах, во время которых алкоголики овладевали новыми привычками и начинали верить, глядя на демонстрацию веры другими людьми, жители Монтгомери во время массовых встреч учились новому поведению, расширявшему движение. «Люди приходили посмотреть, как другие управляли движением, — говорил Бранч. — Начинаешь видеть себя частью большого общества, а через некоторое время действительно веришь в это».

• • •

Когда полиция Монтгомери прибегла к массовым арестам, чтобы остановить бойкот через три месяца после его начала, общиной овладела подавленность. После того как 90 человек получили обвинение со стороны суда присяжных, почти все они явились в суд, чтобы сесть под арест. Некоторые пришли в кабинет шерифа проверить, есть ли в списке их имена, и «огорчились, не найдя их», как писал потом Кинг. «Объятые прежде страхом люди изменились».

В последующие годы, когда движение разрасталось и начались волны нападения и убийств, арестов и драк, протестующие, вместо того чтобы драться в ответ, отступать или применять тактику, которая на протяжении многих лет до акции в Монтгомери была основным

оплотом активистов, просто стояли на своем и говорили белым членам «комитета бдительности», что готовы простить их, ибо ненависть прошла.

«Тактика оппозиционеров не остановила движение, она служила лишь его укреплению и сплочению участников, — писал Кинг. — Они думали, что имеют дело с группой, которую можно обмануть или заставить делать все, что захотят белые. Они не знали, что имеют дело с неграми, освободившимися от страха».

Конечно, есть множество комплексных причин, по которым автобусный бойкот в Монтгомери добился успеха и стал искрой движения, распространившегося по всему Югу. Однако важнейший фактор — это третий аспект — социальные привычки. Философия Кинга включала в себя ряд новых поведенческих действий, которые превращали участников из последователей в самоуправляемых лидеров. Это не те привычки, как мы привыкли их себе представлять. Тем не менее, когда Кинг перестроил борьбу в Монтгомери, дав протестующим новое чувство самоопределения, протест перерос в движение людей, которые действовали потому, что сами управляли историческим событием. Со временем эта социальная модель стала автоматической и распространилась на другие территории и группы студентов и протестующих, которые никогда не встречались с Кингом лично, но могли возглавлять движение, просто глядя на типичное поведение его участников.

5 июня 1956 года федеральный суд постановил, что закон Монтгомери о сегрегации в автобусах нарушает Конституцию. Город подал апелляцию в Верховный суд США, а 17 декабря, спустя больше года после ареста Паркс, Верховный суд отклонил окончательную апелляцию. Через три дня городская администрация получила приказ: упразднить сегрегацию в автобусах.

На следующее утро в 5 часов 55 минут Кинг, Е.Д. Никсон, Ральф Абернати и другие сели в городской автобус впервые за более чем двенадцать месяцев, причем на передние сиденья.

«А ведь вы преподобный Кинг?» — спросил белый водитель.

«Да».

«Мы очень рады видеть вас сегодня в автобусе», — ответил водитель.

Затем адвокат Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения и будущий судья Верховного суда Тергуд Маршалл заявил, что бойкот не имеет никакого отношения к прекращению сегрегации в автобусах Монтгомери. Именно Верховный суд изменил закон, а не капитуляция одной из сторон.

«Все это ни к чему не привело, — говорил Маршалл. — Они с таким же успехом могли подождать, пока дело об автобусах пройдет через все суды, вместо того чтобы напрягаться и нервничать из-за этого бойкота».

Однако Маршалл ошибался в одном очень важном аспекте. Бойкот автобусов в Монтгомери способствовал зарождению очень важных привычек, которые быстро распространились на Гринсборо в Северной Калифорнии, Селму в Алабаме и Литл-Рок в Арканзасе. Движение за гражданские права превратилось в волну мирных сидячих демонстраций, даже если участников жестоко избивали. К началу 1960-х годов движение дошло до Флориды, Калифорнии, Вашингтона (округ Колумбия) и залов конгресса. Подписав в 1964 году «Закон о гражданских правах», который объявил незаконными все формы сегрегации, а также дискриминацию женщин и меньшинств, президент Линдон Джонсон приравнял активистов по борьбе за гражданские права к отцам-основателям нации (десятью годами ранее такое заявление было бы равнозначно политическому самоубийству). «188 лет назад небольшая группа отважных людей начала долгую борьбу за свободу, — заявил он перед телекамерами. — Сегодня наше поколение американцев по-прежнему продолжает искать в своей стране справедливость».

Движения не возникают оттого, что все вдруг решили пойти в одном и том же направлении. Они основываются на социальных моделях, которые зарождаются в виде привычек дружественно относиться друг к другу, растут и развиваются до привычек общин и поддерживаются новыми привычками, которые изменяют у участников ощущение своего «я».

Кинг увидел силу этих привычек одновременно с городом Монтгомери. «Не могу закончить, не предупредив вас, — произнес он прихожанам в переполненной церкви вечером в день призыва к бойкоту. Впереди ждали почти десять лет протестов, но конец уже был виден. — Вернувшись к автобусам, будьте достаточно любящими,

чтобы обратить врага своего в друга. Теперь мы должны перейти от протеста к примирению... С этой верою мы сумеем уйти от суровой одинокой полночи жестокости человека к человеку и прийти к яркому сверкающему дневному свету свободы и справедливости».

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

I

В то утро, когда началась беда — за много лет до того, как она поняла, что беда существует и занимает главное место, — Энджи Бэчмен сидела дома, пялилась в телевизор и так отчаянно скучала, что всерьез подумывала о том, чтобы разобрать шкаф со столовым серебром⁵⁹.

Ее младшая дочь несколько недель назад начала ходить в детский сад, две старшие посещали школу. Их жизнь была полна друзей, сплетен и развлечений, которые мать не могла понять. Ее муж — топограф — часто уходил на работу в восемь утра и не возвращался раньше шести вечера. В доме оставалась только Бэчмен. В тот день она почувствовала себя по-настоящему одной впервые за почти 20 лет с тех пор, как она вышла замуж в 19, в 20 забеременела и стала занята упаковкой школьных завтраков, играми в принцесс и обслуживанием семьи. Одноклассники в школе говорили, что ей надо стать моделью, настолько она была красивой. Но когда она бросила учебу и вышла замуж за гитариста, который в конце концов получил настоящую работу, то стала просто мамой. И вот половина одиннадцатого утра, все три дочери ушли, и Бэчмен начала постукивать по кухонным часам, чтобы перестать смотреть на них каждую минуту.

Она понятия не имела, чем заняться.

В тот день она заключила сама с собой сделку: если до полудня сумеет не сойти с ума и не съест пирог из холодильника, то выйдет из дома поразвлечься. Следующие полтора часа она пыталась выяснить, как именно будет развлекаться. Услышав, как часы бьют полдень, Бэчмен слегка накрутила волосы, надела красивое платье и поехала в плавающее казино в 20 минутах от дома. Несмотря на время — полдень четверга, — в казино было полно людей, которые пришли отдохнуть от мыльных опер и складывания постиранного белья. Около входа играла музыкальная группа. Женщина раздавала бесплатные коктейли. Бэчмен съела креветку со шведского стола. Все вокруг казалось роскошью, как безделье. Она протиснулась к столику, за которым обычно играли в двадцать одно, но в тот момент крупье терпеливо

объяснял правила. Когда кончились 40 долларов мелочью, она глянула на часы и обнаружила, что два часа пролетели незаметно и пора спешить домой, чтобы забрать младшую дочь. Вечером после ужина она впервые за месяц нашла тему для разговора помимо того, как перехитрить соперника в передаче «Цена удачи».

Отец Энджи Бэчмен был водителем грузовика, который в среднем возрасте круто изменил свою жизнь и стал довольно известным автором песен. Его брат тоже писал песни и завоевал несколько наград. Однако саму Бэчмен родители всегда представляли друзьям и знакомым как просто «маму».

«Мне всегда казалось, что мне не хватает таланта, — говорила она мне. — Я думала, что умная, и знала, что я отличная мать. Но я мало что могла показать со словами „смотрите, вот это мой конек“».

После первого похода в казино Бэчмен стала ходить на берег реки каждую неделю по пятницам во второй половине дня. Это была своего рода награда за пустые дни, домашнюю уборку и сохранение здорового ума. Она знала, что пристрастие к азартным играм может довести до беды, поэтому установила себе строгие правила: не больше часа за рулеточным столом за один визит, и делать ставку только на ту сумму, которая есть в кошельке. «Я воспринимала это как некую работу, — рассказывала она мне. — Никогда не выходила из дома до полудня и всегда возвращалась вовремя, чтобы забрать дочку. Я была очень дисциплинированной».

И она хорошо справлялась. Поначалу она оставалась без денег меньше чем за час. Через шесть месяцев она знала уже достаточно приемов и уловок, чтобы изменить собственные правила и оставаться в игре два и даже три часа, по истечении которых она уходила, хотя в кармане все еще оставались деньги. В один из дней она села за стол для игры в рулетку с 80 долларами в кармане, а встала с 530 — вполне достаточно, чтобы купить продукты, оплатить телефонный счет и отложить немного на черный день. К тому времени владелец казино — компания Harrah's Entertainment отправляла Бэчмен купоны на бесплатную еду в буфете, и она водила туда всю семью по субботним вечерам.

В Айове — штате, где она посещала казино, — игорный бизнес был всего несколько лет как легализован. До 1989 года законодатели штата беспокоились, что некоторым гражданам будет трудно бороться

с соблазнами карт и игральных костей. Эта тревога была стара как мир. Азартные игры — «дитя алчности, брат несправедливости и отец убытков, — как писал в 1783 году Джордж Вашингтон. — Это порок, который может породить любое зло... Одним словом, мало кто выигрывает от этого гадкого занятия, зато страдают тысячи». Защитить людей от их же дурных привычек — то есть, по сути, определить, какие привычки в первую очередь считать «плохими», — прерогатива, которую законодатели с удовольствием взяли на себя и наложили на них вето. Проституция, азартные игры, продажа крепких спиртных напитков в выходные, порнография, ростовщичество, супружеская измена (или одновременно сексуальные отношения и с супругом, и с супругой, если у вас нестандартные вкусы) — все эти привычки законодатели прежде регулировали, объявляли вне закона или пытались препятствовать с помощью строгих (и зачастую неэффективных) законов.

Легализуя казино в Айове, законодатели настолько беспокоились, что ограничили деятельность теплоходов-казино и разрешили делать ставку не больше 5 долларов, а максимальный проигрыш на человека за один визит мог составлять не более 200 долларов. Однако через несколько лет законодатели штата сняли эти ограничения, после того как некоторые казино переехали из Айовы в Миссисипи, где разрешались азартные игры в любых масштабах. В 2010 году Айова получила более 269 миллионов долларов в виде налогов на азартные игры.

• • •

В 2000 году у обоих родителей Энджи Бэчмен, давних курильщиков, начали появляться признаки легочного заболевания. Она стала раз в две недели летать к ним в Теннесси: проведать, купить продуктов и помочь приготовить ужин. Возвращаясь домой к мужу и дочерям, она чувствовала себя еще более одинокой, чем прежде. Иногда целый день дома никого не было: как будто во время ее отсутствия друзья забыли пригласить ее, а семья научилась справляться самостоятельно.

Бэчмен беспокоилась за родителей, переживала, что мужу интереснее работа, чем ее тревоги, и обижалась на детей, которые не понимали, что именно сейчас нужны матери после всего, что она

сделала для них, пока они росли. Но стоило ей сесть за столик в казино, как все эти тревоги испарялись. Она стала ходить туда дважды в неделю, когда не навещала родителей, затем в понедельник, среду и пятницу. По-прежнему придерживалась правил, но посещала казино уже несколько лет и отлично знала аксиомы жизни серьезных игроков. Она никогда не ставила меньше 25 долларов на руку и всегда играла обеими руками одновременно. «За столом с высоким пределом ставок больше шансов на выигрыш, чем за столом с низким пределом, — объясняла она мне. — Нужно уметь играть, несмотря на неудачи, до тех пор пока не улыбнется фортуна. Я видела людей, которые приходили с 150 долларами и выигрывали 10 тысяч. Я знала, что могу сделать то же самое, если буду следовать своим правилам. Я контролировала ситуацию»⁶⁰. К тому моменту она не раздумывала, взять ли еще одну карту или удвоить ставку, — действовала автоматически, как страдавший амнезией Юджин Поули, который в конце концов научился всегда правильно выбирать прямоугольную карточку.

В 2000 году Бэчмен как-то вернулась домой из казино с 6000 долларами — достаточно, чтобы внести арендную плату за 2 месяца и разобраться со счетами по кредитной карте, валявшимся грудой перед входной дверью. В другой раз она выиграла 2000. Иногда проигрывала, но это было частью игры. Умные игроки знают, что нужно проиграть, чтобы потом выиграть. В конце концов компания Narrag's открыла Бэчмен кредитную линию, чтобы ей не приходилось носить с собой столько наличности. Другие игроки разыскивали ее и садились за ее столик, ибо она умела играть и знала, что делает. В буфете управляющий обслуживал ее без очереди. «Я умею играть, — говорила она мне. — Я знаю, это выглядит, будто человек, имеющий проблему, не признает ее наличие. Я ошиблась только в одном — что не ушла. В манере моей игры не было ничего плохого».

По мере того как увеличивались размеры ее выигрышей и затрат, правила, которых придерживалась Бэчмен, становились все более гибкими. В один из дней она за час проиграла 800 долларов, а затем за 40 минут заработала 1200. Потом удача снова отвернулась, и она потеряла 4000. В другой раз она проиграла утром 3500 долларов, с тем чтобы к часу дня выиграть 5000 и проиграть 3000 вечером. Казино вело записи ее выигрышей и долгов, ибо сама она уже не считала.

Затем оказалось, что у нее не хватает денег на банковском счете, чтобы оплатить счет за электричество. Она попросила денег у родителей раз, другой. В один месяц заняла 2500 долларов, на следующий — 2500. У родителей были деньги, и они без проблем одолжили дочери.

У Бэчмен никогда не было проблем с алкоголем, наркотиками или перееданием. Она была нормальной матерью с такими же, как у всех, достоинствами и недостатками. Эта тяга к азартным играм — настойчивое желание, она чувствовала себя расстроенной или раздраженной в те дни, когда не приходила в казино; постоянные мысли об этом, напряжение, которое ощущала, сделав удачный ход, — застигли ее врасплох. Это было новое ощущение, настолько неожиданное, что она даже не подозревала какой-то проблемы до тех пор, пока оно не завладело полностью ее жизнью. Оглядываясь назад, ей казалось, что четкой границы не было. Еще вчера это было развлечением, а сегодня уже вышло из-под контроля.

К 2001 году Бэчмен ходила в казино каждый день. Ходила, поругавшись с мужем, или от ощущения ненужности детям. За игральным столом она была возбужденной и бесчувственной одновременно, а тревоги становились такими ничтожными, что их не было слышно. Радость победы приходила немедленно. Боль поражения быстро проходила.



«Ты хочешь стать важной шишкой, — сказала мать, когда Бэчмен позвонила занять денег. — Ты продолжаешь играть, потому что жаждешь внимания».

Однако она ошиблась. «Я лишь хотела получить от чего-то удовольствие, — сказала мне Бэчмен. — Только этим я и занималась, и только это умела делать отлично».

К лету 2001 году долг Бэчмен перед казино достиг 20 тысяч долларов. О своих проигрышах она не говорила мужу. В конце концов, когда мать перестала давать деньги, она не выдержала и во всем призналась. Они наняли адвоката по банкротству, закрыли счета банковских карт Бэчмен и за кухонным столом сели составлять план более строгой, ответственной жизни. Бэчмен снесла свои платья в магазин ношеной одежды и испытала унижение, когда 19-летняя продавщица вернула почти все со словами, что это вышло из моды.

Наконец ей начало казаться, что худшее позади. Вскоре она решила, что тяга прошла.

Но, конечно, это был далеко не конец. Спустя годы, после того как Бэчмен все потеряла и разрушила жизнь свою и мужа, выкинула на ветер сотни тысяч долларов, а ее адвокат утверждал перед Верховным судом, что Энджи Бэчмен играла не по своей воле, а по привычке, и потому ее нельзя обвинить в понесенных убытках, после того как она стала посмешищем в интернете и люди сравнивали ее с Джеффри Дахмером и родителями, бросающими своих детей, она задала себе вопрос: «А насколько я на самом деле ответственна за случившееся?»

«Я искренне верю, что на моем месте любой человек поступил бы так же», — говорила она мне.

II

Одним июльским утром 2008 года доведенный до отчаяния мужчина, отдохавший на западном побережье Уэльса, снял трубку телефона и вызвал скорую помощь.

«Думаю, я убил свою жену, — сказал он. — Боже мой. Я думал, что кто-то взломал дверь. Дрался с этими парнями, а это оказалась Кристин. Должно быть, мне снился сон. Что я наделал, что наделал?»

Через десять минут прибывшая полиция нашла Брайана Томаса, плакавшего около своего фургона. По его словам, накануне вечером они уснули с женой в фургоне, как вдруг проснулись от топота молодых людей, бегавших по парковке. Брайан переставил фургон на край парковки и отправился обратно спать. Спустя несколько часов Томас проснулся и увидел, что мужчина в джинсах и черной флисовой

кофте — один из бегавших по парковке, как он тогда решил, — лежит сверху на его жене. Томас закричал на него, схватил за горло и попытался оттащить. Полиции он сказал, что действовал автоматически. Чем больше сопротивлялся мужчина, тем сильнее сжимал его горло Томас. Мужчина царапал ему руку и пытался отбиваться, но Томас душил его все сильнее, и тот в конце концов затих. И в этот момент Томас понял, что в руках у него не мужчина, а собственная жена. Он положил ее тело и стал слегка трясти за плечо, пытаясь разбудить, спрашивал, все ли в порядке. Слишком поздно.

«Я решил, что кто-то ворвался в фургон, я задушил ее, — рыдая, объяснял полиции Томас. — Она для меня все!»

Следующие десять месяцев Томас провел в тюрьме в ожидании суда. Портрет убийцы начал проясняться. В детстве Томас ходил во сне, иногда по несколько раз за ночь. Он вставал с кровати, ходил по дому, играл с игрушками или брал что-нибудь поесть, а на следующее утро ничего об этом не помнил. Эта его особенность стала семейной шуткой. Судя по всему, раз в неделю он, не просыпаясь, бродил по двору или чьей-нибудь спальне. «Привычка», — отвечала мать соседям, которые спрашивали, почему ее сын ходит по их газону босиком и в пижаме. С возрастом он стал просыпаться с порезами на ногах, но не мог вспомнить, откуда они взялись. Однажды он плавал в канале, не просыпаясь. После свадьбы его жена настолько переживала, как бы он во сне нечаянно не вышел из дома и не попал под машину, что стала запирает дверь, а ключи клала под подушку. Каждую ночь пара ложилась в кровать «обниматься и целоваться», как рассказывал потом Томас, после чего он уходил в свою комнату и засыпал в своей кровати. Иначе его беспокойное метание и ворочанье, крики и бормотания и периодические прогулки не давали бы Кристин спать всю ночь.

«Лунатизм напоминает нам, что сон и бодрствование не взаимоисключаемые понятия, — объяснил мне Марк Мэховальд, профессор неврологии Миннесотского университета, который одним из первых разобрался в поведении человека во время сна. — Та часть мозга, которая контролирует поведение, спит, однако бодрствуют участки, ответственные за очень сложные действия. Проблема заключается в том, что мозгом руководят только базовые модели, ваши

базовые привычки. Вы следуете тем шаблонам, которые существуют в вашей голове, ибо вы не в состоянии сделать выбор».

В соответствии с законом полиция должна была обвинить Томаса в убийстве. Однако все улики свидетельствовали, что до той ужасной ночи Томас и его жена жили в счастливом браке. Не было никаких ссор и ругани. У них были две взрослые дочери. Томас и Кристин недавно заказали круиз по Средиземноморью, чтобы отпраздновать сороковую годовщину свадьбы. Обвинители попросили специалиста в области сна доктора Криса Идзиковского из Центра сна в Эдинбурге обследовать Томаса и дать заключение, был ли он в бессознательном состоянии, когда убил жену. Два независимых обследования — одно в лаборатории Идзиковского, второе в тюрьме. Исследователь размещал датчики по всему телу Томаса и измерял мозговые волны, движение мышц глаз, щек и ног, ток воздуха через нос, дыхательные усилия и уровень кислорода во время сна.

Томас был не первым, кто утверждал, что совершил преступление во время сна и потому, разумеется, не должен привлекаться к ответственности за содеянное. Велик список преступников, утверждавших, что они невиновны и всему причиной «автоматизм», которым известен лунатизм и другие бессознательные типы поведения. За последнее десятилетие ученые значительно продвинулись в понимании неврологии привычек и свободной воли, и потому такая защита становится все убедительнее. В лице наших судов и присяжных общество согласилось, что эти привычки настолько сильны, что подавляют способность делать выбор, и потому такой человек не несет ответственности за свои поступки.

• • •

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. Кто-то, к примеру, видит во сне, как ест торт, а на следующее утро находит на кухне пустую коробку из-под пончиков. Другому приснится, как он идет в ванную, а потом он обнаружит в коридоре лужу. Лунатики могут совершать сложные действия — например, открывать глаза, видеть, передвигаться, вести машину или готовить еду — и все это в совершенно бессознательном состоянии, ибо участки их мозга, связанные с видением, хождением, вождением автомобиля и приготовлением пищи, могут функционировать во время сна их хозяина без участия более глубоких участков, таких как префронтальная кора. Известны случаи, когда лунатики кипятили воду и готовили чай. Один из них управлял моторной лодкой. Другой включил электропилу и начал пилить обрезки дерева, после чего вернулся в постель. Однако в общем и целом лунатики не делают ничего опасного ни для себя, ни для других. Инстинкт избегать опасности срабатывает даже во сне.

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. При возникновении страха в мозге людей возникала совершенно другая активность по сравнению с состоянием бодрствования, полусознанием и даже хождением во сне. Испытывая страх во сне, люди, казалось, были охвачены ужасным беспокойством, но не видели сны в привычном смысле этого слова. Их мозг был отключен, кроме самых примитивных неврологических участков, в число которых входят так называемые «центральные генераторы моделей». Именно эти участки мозга исследовал доктор Лэрри Сквайр и ученые из Массачусетского технологического института, которые обнаружили неврологический механизм петли привычки. Фактически, для невролога мозг в состоянии страха во сне очень похож на мозг, следующий привычке.

Поведение людей, охваченных страхом во сне, представляет собой привычки, хотя и самые примитивные. Такие поведенческие модели,

как хождение, дыхание, вздрагивание от громкого звука или борьба с противником во время страха во сне проистекают из зоны «центральных генераторов моделей». Обычно мы не считаем это поведение привычками, однако это именно они и есть: автоматические действия настолько запечатлелись в нашей нервной системе, что, как показывают исследования, могут происходить практически без участия высших отделов мозга.

Однако эти привычки, будучи реализованы от страха во сне, имеют одно существенное отличие: поскольку сон отключает префронтальную кору мозга и другие участки высших когнитивных функций, в инициированную привычку страха во сне невозможно сознательно вмешаться. Если привычка «бороться или убежать» вызывается страхом во сне, маловероятно, что кто-то сможет побороть ее с помощью логики или рассудка.

«Люди, страдающие страхами во сне, не видят снов в привычном понимании, — объяснял невролог Мэховальд. — Нет сложных сценариев, как мы с вами помним из ночных кошмаров. Если что и помнится впоследствии, то только образ или чувства — неминуемой гибели, ужасного страха, потребности защититься или какие-то другие.

Эти чувства тем не менее очень сильны. Они относятся к самым базовым знакам для всех типов поведения, которым мы учимся на протяжении всей жизни. Человек с рождения умеет защищаться или убежать от угрожающей опасности. Поэтому, когда эти чувства возникают, а высшие отделы мозга не в состоянии увидеть их контекста, человек реагирует так, как подсказывают глубочайшие, базовые привычки. Он бежит, или сражается, или следует той поведенческой модели, которую проще всего поймать его мозгу».

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, потому что верили, что таким образом спасаются от нападающих. Убивали родных детей, ибо считали, что сражаются с дикими животными. Насиловали супругов, несмотря на мольбы жертвы перестать, потому что, как только начинается пробуждение, спящий следует укоренившейся привычке удовлетворить свой порыв. Хождение во сне, кажется,

позволяет сделать некий выбор, допускает некоторое участие высших отделов мозга, которые не позволяют слишком близко подходить к краю крыши. Некоторые же в приступе ночного страха слепо следуют петле привычки, куда бы она ни привела.



Некоторые ученые подозревают, что страхи во сне могут передаваться генетически; другие считают, что заболевания вроде болезни Паркинсона повышают вероятность их возникновения. Причины этих страхов плохо изучены, однако известно, что у ряда людей страхи во сне включают порывы к насилию. «Насилие, связанное с ночными страхами, является реакцией на конкретный пугающий образ, который человек может впоследствии описать», — писала в 2009 году группа швейцарских исследователей. Среди людей, страдавших одним типом нарушения сна, «в 64% отмечались попытки наброситься на спящих рядом партнеров, в 3% случаев имели место травмы».

В США и Великобритании были убийцы, которые утверждали, что ночные страхи заставляли их совершать преступления, которые они никогда бы не совершили в состоянии бодрствования. Так, за четыре года до ареста Томаса мужчину по имени Джулс Лоу признали невиновным в убийстве своего 83-летнего отца после того, как он заявил, что напал на него во время страха во сне. Обвинение сочло это объяснение крайне неестественным и заявило, что было бы странно верить, что Лоу спал и одновременно бил кулаками, ногами и топтал своего отца 20 минут и нанес ему более 90 ран. Тем не менее

присяжные не согласились, и Лоу был освобожден. В сентябре 2008 года 33-летняя Донна Шеппард-Сондерс чуть не задушила свою мать, придавив ее лицо подушкой в течение 30 секунд. Впоследствии ее оправдали в попытке убийства благодаря заявлению, что она действовала во сне. В 2009 году британского солдата обвинили в изнасиловании девочки-подростка, однако он заявил, что находился в бессознательном состоянии и спал в то время, когда разделся сам, снял штаны с девушки и начал заниматься с ней сексом. Проснувшись в процессе изнасилования, он извинился и вызвал полицию. «Я только что вроде как преступление совершил, — признался он оператору службы спасения. — Честно говоря, не понимаю, что случилось. Я проснулся прямо на ней». Он давно страдал ночными страхами и был признан невиновным. Более 150 убийц и насильников избежали в прошлом веке наказания с помощью защиты в виде автоматизма. Действующие от имени общества судьи и присяжные утверждали, что поскольку преступники не выбирали, совершить преступление или нет, ибо не могли осознанно участвовать в насилии, то не могут быть обвинены в нем.

В случае с Брайаном Томасом тоже казалось, что всему виной нарушение сна, а не порыв к убийству. «Я все равно никогда себя не прощу, — заявил он обвинителям. — Почему я так сделал?»

• • •

Доктор Идзиковский, специалист по сну, обследовал Томаса в своей лаборатории, после чего представил свои наблюдения: Томас спал в то время, когда убивал жену. Он не совершал преступления осознанно.

Во время процесса обвинение представило присяжным свои доказательства. По их словам, Томас признался в убийстве жены. Он знал, что давно страдает лунатизмом. Обвинители считали, что он не предпринял мер предосторожности во время отпуска и потому несет ответственность за преступление.

Однако во время выступлений по делу стало понятно, что обвинение находится в невыгодной позиции. Адвокат Томаса заявил, что его клиент не собирался убивать жену; на самом деле в ту ночь он вообще не контролировал собственные действия. Он автоматически отреагировал на опасность, которую почувствовал. Он следовал

привычке столь же древней, как человеческий род: инстинкту борьбы с противником и защиты близкого человека. Как только самые примитивные участки его мозга получили знак — кто-то душил его жену, — привычка взяла верх и он начал бороться. При этом его высшие когнитивные функции не имели никакой возможности вмешаться. Адвокат считал, что единственная вина Томаса в том, что он человек и реагирует так, как его заставляет его же нервная система — и в том числе самые примитивные привычки.

Возникало впечатление, что защите помогали даже свидетели обвинения. Хотя было известно, что Томас страдает лунатизмом, психиатры со стороны обвинения заявили, что он никоим образом не мог заранее знать, что может убить. Во сне он никогда ни на кого не нападал. И никогда раньше не причинял вреда своей жене.

Когда для дачи показаний пришел старший психиатр со стороны обвинения, адвокат Томаса начал перекрестный допрос.

Справедливо ли признать вину Томаса за действие, которое тот никак не мог предположить?

Доктор Каролин Джэкоб ответила, что, по ее мнению, Томас не мог предвидеть, что совершит преступление. И если его осудить и приговорить к помещению в больницу Броудмор, где содержатся некоторые из самых опасных британских преступников с психиатрическими заболеваниями, то, в общем, «ему там не место».

На следующее утро глава обвинения обратился к присяжным.

«В момент убийства подсудимый спал, и его сознание не контролировало действия тела, — начал он. — Мы пришли к заключению, что в интересах общества нет смысла продолжать требовать приговора. В связи с этим мы не представим больше доказательств обвинения и предлагаем признать обвиняемого невиновным».

Присяжные так и поступили.

Прежде чем освободить Томаса, судья сказал ему: «Вы честный человек и преданный муж. Думаю, вы испытываете чувство вины. В глазах закона вы не несете ответственности за случившееся. Вы свободны».

Кажется, это было справедливым решением. В конце концов, Томас чувствовал себя полностью опустошенным из-за содеянного. Он понятия не имел, что делал в ту ночь, ибо просто следовал привычке, а

его способность принимать решения в тот момент не функционировала. Томас, вероятно, один из убийц, вызывающих наибольшее сочувствие, потому что сам тоже стал в некотором смысле жертвой. Не случайно по окончании судебного процесса судья попытался утешить его.

Многие из этих оправданий также подходят к Энджи Бэчмен, страдавшей от пристрастия к азартным играм. Ее действия тоже разорили и опустошили ее. Позднее она призналась, что испытывала глубокое чувство вины. И, как оказалось, тоже следовала прочно укоренившимся привычкам, из-за которых становилось все сложнее принять решение остановиться.

Тем не менее в глазах закона Бэчмен несет ответственность за свои привычки, а Томас нет. Неужели азартный игрок Бэчмен виновата сильнее убийцы Томаса? Как это соотносится с этикой привычки и выбора?

III

Через три года после объявления Энджи Бэчмен неплатежеспособной умер ее отец. Последние пять лет она жила между домом своим и родителей и все чаще навещала их по мере ухудшения здоровья. Смерть отца стала для нее ударом. А через два месяца умерла и мать.

«Мой мир разрушился, — говорила она. — Каждое утро я просыпалась и на мгновение забывала, что они умерли. Затем я вспоминала, что их уже нет, и необъяснимая тяжесть давила на грудь. Я не могла думать ни о чем другом. Не знала, чем заняться после пробуждения».

Когда огласили завещания родителей, оказалось, что Бэчмен унаследовала около миллиона долларов.

На 275 тысяч долларов она купила своей семье новый дом в Теннесси неподалеку от того места, где жили мать с отцом. Еще некоторая сумма ушла на то, чтобы перевезти ее взрослых дочерей поближе, так, чтобы все жили рядом. Игорный бизнес в Теннесси был запрещен, и, по словам Энджи, она не хотела возвращаться к прежним дурным привычкам. «Я хотела жить как можно дальше от всего, что напоминало о чувстве потери контроля», — говорила она мне. Она

сменила номера телефонов и не сообщила казино свой новый адрес. Так ей было спокойнее.

Как-то вечером, проезжая с мужем по городу, где они прежде жили, чтобы забрать последнюю мебель из старого дома, она задумалась о своих родителях. Как она сумеет жить без них? Почему она была недостаточно хорошей дочерью? Дыхание у нее участилось. Казалось, что начинается паническая атака. Уже несколько лет она не была в казино, но в тот момент ей казалось, что нужно найти способ избавиться от этой душевной боли. В отчаянии она взглянула на мужа. Как раньше.

«Поехали в казино», — предложила Бэчмен.

На входе в заведение один из менеджеров узнал ее. Он помнил ее еще с тех времен, когда она была постоянным посетителем, и пригласил в комнату для игроков. Он поинтересовался, как у нее дела, и она выложила все: рассказала о смерти родителей и каким ударом это для нее стало, какой измученной она все время себя чувствует, будто на краю пропасти. Менеджер умел слушать. Так приятно было наконец рассказать обо всем, о чем она думала, и услышать в ответ, что все это нормально.

Затем Энджи села за стол для игры в рулетку и играла в течение трех часов. Впервые за несколько месяцев тревожность и беспокойство ушли на задний план. Она знала, как этого добиться. На нее будто нашло затмение. В тот вечер она проиграла несколько тысяч долларов.

Harrah's Entertainment — компания—владелец казино — в игровом мире была известна своими сложными схемами отслеживания клиентов. В основе этой системы лежали компьютерные программы, похожие на те, что создавал в Target Эндрю Поул, алгоритмы прогнозирования, изучавшие привычки азартных игроков и пытавшиеся выяснить, как убедить их потратить побольше денег. Компания рассчитывала планируемую прибыль от каждого клиента, а программы строили календарные графики частоты их посещений и сумм, которые они потратят. Компания отслеживала клиентов с помощью карт клиента и рассылала им купоны на бесплатную еду и кассовые чеки; телемаркетеры звонили людям домой, чтобы узнать, где они были. Работников казино учили поощрять посетителей рассказывать о своей жизни в надежде, что это поможет получить информацию, которую можно будет использовать для прогнозирования

сумм, которые они могут поставить на кон. Один из руководителей Harrah's называл этот подход «маркетинг по Павлову». Каждый год компания проводила тысячи тестов ради усовершенствования методов прогнозирования. Отслеживание клиентов приносило компании миллиардные прибыли и было настолько точным, что давало информацию о тратах игроков с точностью до цента и минуты ⁶¹.

Естественно, Harrah's отлично знала, что несколько лет назад Бэчмен была объявлена некредитоспособной и не выплатила проигрыш в размере 20 тысяч долларов. Однако вскоре после беседы с менеджером казино ей стали звонить по телефону с предложениями бесплатного проката лимузина, который отвезет ее в казино в Миссисипи. Ей с мужем предлагали бесплатные билеты на самолет до озера Тахо, апартаменты и билеты на концерт «Иглз». «Я ответила, что с нами поедет дочь, а она хочет взять с собой подругу», — рассказывала Бэнчмен. Компания отвечала, что с этим не возникнет никаких проблем. Перелет и проживание будут бесплатными для всех. На концерте она сидела в первом ряду. Harrah's выделила ей 10 тысяч долларов для игры и пожелала всего наилучшего.

На этом предложения не закончились. Каждую неделю звонили из очередного казино, спрашивали, хочет ли она лимузин, билеты на концерты и самолет. Вначале Бэчмен сопротивлялась, но в конце концов начала принимать каждое приглашение. Когда подруга семьи обмолвилась, что хочет выйти замуж в Лас-Вегасе, Бэчмен позвонила, и следующие выходные они провели в Palazzo. «Мало кто знает о существовании этого заведения, — рассказывала она мне. — Я позвонила и задала вопрос, и оператор ответил, что это слишком эксклюзивная информация, чтобы сообщать ее по телефону. Квартира была как в кино: шесть спален, веранда и джакузи в каждой спальне. И дворецкий в придачу».

Как только она переступала порог казино, ее привычки к азартным играм почти сразу вступали в действие. Нередко она играла часами напролет. Начиная с маленьких ставок только на деньги казино. Потом ставки росли, и она пополняла свои жетоны с помощью денег, снятых в банкомате. Ей казалось, что в этом нет никакой проблемы. Потом она играла по 200—300 долларов в каждой руке, двумя руками сразу, иногда по 10—12 часов. Как-то вечером она выиграла 60 тысяч долларов, дважды уходила с 40 тысячами. Однажды явилась в Лас-

Вегас со 100 тысячами долларов, а домой вернулась с пустым кошельком. Ее стиль жизни особо не изменился. Банковский счет по-прежнему был полон, и она никогда не думала о деньгах. Вот почему родители сделали ее наследницей первой очереди: чтобы она наслаждалась жизнью.

Бэчмен пыталась снизить темп, но предложения от казино становились все интереснее. «Менеджер одного заведения заявил мне, что его уволят, если я не приеду в эти выходные, — рассказывала она. — Они говорили: „Мы отправили вас на этот концерт, предоставили вам этот замечательный номер. Да и играли вы в последнее время немного“. Что ж, все эти приятные вещи они действительно делали для меня»⁶².

В 2005 году умерла бабушка ее мужа, и вся семья поехала на похороны в родной город, где они когда-то жили. Бэчмен пошла в казино вечером накануне церемонии, чтобы проветриться и мысленно подготовиться к суете следующего дня. Через 12 часов она проиграла 250 тысяч долларов. В тот момент она будто не замечала размер проигрыша. Когда она думала об этом впоследствии — «потерять четверть миллиона долларов», — это казалось нереальным. Она постоянно врала самой себе: что счастлива в браке, хотя иногда целыми днями они с мужем практически не разговаривали; что у нее есть близкие друзья, хотя те заезжали в Вегас только во время путешествий; что она была хорошей матерью, хотя видела, что ее дочери совершают те же ошибки, что она сама, слишком рано беременеют; что ее родители были бы рады увидеть, как она выбрасывает их деньги на ветер. Казалось, есть только два выбора: продолжать обманываться или признать, что она опозорила своих родителей, которые с таким трудом зарабатывали эти деньги.

Четверть миллиона долларов. Она ничего не сказала мужу. «Я сосредоточилась на чем-то новом, что пришло мне в голову в ту ночь», — говорила она.

Однако вскоре проигрыши стали слишком большими, чтобы на них можно было не обращать внимания. Иногда ночью, после того как засыпал муж, Бэчмен украдкой вылезала из кровати, садилась за стол на кухне и быстро писала цифры, пытаясь понять, сколько же денег проиграла. Депрессия, начавшаяся после смерти родителей, казалось, становилась все глубже. Она постоянно чувствовала себя уставшей.

А из казино Harrah's продолжали звонить.

«Отчаяние охватывает в тот момент, когда понимаешь, сколько проиграл, а затем кажется, что уже не остановиться, потому что нужно отыграться, — объясняла она. — Иногда я нервничала, как будто на меня нашло затмение, и знала, что успокоюсь, если сделаю вид, что скоро смогу поехать опять. Потом мне опять звонили из казино, и я соглашалась, потому что уступить всегда проще. Я действительно верила, что могу отыграться. Раньше ведь выигрывала. Если невозможно выиграть, азартные игры объявили бы вне закона, ну так ведь?»

• • •

В 2010 году когнитивный нейрочеловек Реза Хабиб попросил 22 человек лечь в аппарат МРТ и смотреть, как мелькают карточки в игровом автомате. Половина участников были «патологическими азартными игроками» — то есть людьми, которые скрывали от своих семей пристрастие к азартным играм, прогуливали работу ради игры или имели неоплаченные чеки в казино⁶³, поскольку платить было нечем. Другая половина играла в азартные игры, чтобы поддержать компанию, без проблем в азартном поведении. Всех попросили лечь на спину в узкой трубе и смотреть, как на экране крутятся колеса «счастливой семерки», мелькают яблоки и золотые слитки. Игровой автомат запрограммировали на три результата: выигрыш, проигрыш и «попадание близ цели»: рисунки почти совпали, но в последний момент не выстроились в одну линию. Ни один из участников не выигрывал и не проигрывал ни одного доллара. Им нужно было только смотреть на экран, в то время как аппарат МРТ регистрировал их неврологическую активность.

«Особенно нас интересовали системы мозга, связанные с привычками и привыканием, — рассказывал мне Хабиб. — Мы обнаружили, что, говоря неврологическим языком, патологические игроки сильнее возбуждались от выигрыша. Когда символы выстраивались в одну линию, то, даже если игроки ничего не выигрывали, участки их мозга, связанные с эмоциями и наградой, были намного активнее, чем у непатологических игроков.

Однако интереснее всего вел себя мозг в случае „попаданий близ цели“. Патологические игроки воспринимают попадания близ цели как

победу. Их мозг реагирует практически так же. Тогда как для непатологического игрока попадание близ цели сродни проигрышу. Люди, не имеющие проблем с азартными играми, лучше понимают, что попадание близ цели все равно означает проигрыш».

Две группы людей видели одно и то же событие, однако по-разному осознавали его с неврологической точки зрения. Участники с патологической страстью к азартным играм испытывали от попаданий близ цели умственный подъем, что, по предположению Хабиба, может объяснить, почему они играют намного дольше других людей: попадание близ цели запускает те привычки, которые толкают игроков сделать очередную ставку. Игроков без пристрастия к игре при виде попадания близ цели внезапно посещает озарение, которое запускает другую привычку, и ее внутренний голос говорит: «Мне нужно уйти прежде, чем дела пойдут еще хуже».



Непонятно, отличается ли мозг завязых игроков с рождения, или же его функции может изменить длительное воздействие игровых автоматов, интерактивного покера и казино. Ясно одно: существенные неврологические различия влияют на обработку завязатыми игроками информации — и это помогает объяснить, почему Энджи Бэчмен теряла над собой контроль при каждом посещении казино. Конечно, игровые компании прекрасно знают об этой тенденции, и именно поэтому в последние десятилетия игровые автоматы были перепрограммированы таким образом, чтобы «попадание близ цели» выпадало чаще⁶⁴. Игроки, продолжающие делать ставки после «попаданий близ цели», являются основными источниками прибыли казино, ипподромов и государственных лотерей. «Добавить в лотерею „попадание близ цели“ — все равно что подлить масла в огонь, —

рассказывал консультант государственной лотереи, с которым я беседовал на условиях анонимности. — Хотите знать, почему резко подняли продажи? Каждый билет моментальной лотереи сделан таким образом, чтобы заставить вас почувствовать, что вы почти выиграли».

Участки мозга, которые исследовал в своем эксперименте Хабиб, — базальные ганглии и ствол мозга — те же самые, где находятся привычки (а также где начинается поведение, связанное со страхами во сне). За прошедшие десять лет с появлением новых классов медикаментов, направленных на эту зону (таких как лекарств для лечения болезни Паркинсона), мы много узнали о чувствительности некоторых привычек к внешней стимуляции. В США, Австралии и Канаде против производителей лекарств возбуждались групповые судебные дела. Обвинители утверждали, что лекарства, воздействуя на схему, связанную с петлей привычки, заставляли пациентов делать ставки, есть, совершать покупки в магазинах и мастурбировать. В 2008 году федеральный суд присяжных в Миннесоте присудил фармацевтической компании выплатить пациенту 8,2 миллиона долларов после того, как тот заявил, что принимаемый препарат заставил его проиграть более 250 тысяч долларов. Сотни аналогичных процессов ожидают решения суда.

«В таких случаях мы можем точно сказать, что пациенты не контролируют свои навязчивые идеи и увлечения, ибо можем указать лекарство, которое нейрохимически влияет на него, — рассказывал Хабиб. — Однако мозг людей с навязчивой привязанностью к азартным играм выглядит очень похоже, только они не могут списать это на лекарства. Они говорят исследователям, что не хотят играть, но не в состоянии сопротивляться страстному желанию. Так почему мы говорим, что такие азартные игроки контролируют свои действия, а пациенты Паркинсона нет?»

• • •

18 марта 2006 года Бэчмен полетела в казино по приглашению Harrah's. К тому времени ее банковский счет почти опустел. Попытавшись подсчитать, сколько денег она проиграла за всю жизнь, она получила цифру порядка 900 тысяч долларов. Она уже сообщила Harrah's, что почти разорена, но мужчина на другом конце телефона

сказал приезжать в любом случае. И пообещал открыть ей кредитную линию.

«Я чувствовала, что не могу отказаться, что стоит им показать мне малейший соблазн, как мой мозг отключается. Понимаю, что это звучит как отговорка, но казино всегда обещает, что на этот раз все будет иначе. И я знала, что в конце концов сдамся, как бы ни сопротивлялась вначале».

Бэчмен взяла с собой оставшиеся деньги. Она подумала, что если сможет хоть немного выиграть, хотя бы 100 тысяч, то сможет перестать играть и еще останется что-нибудь передать детям. Муж немного посидел вместе с ней, но в полночь ушел спать. Около 2 утра она проиграла все, с чем пришла. Работник Harrah's принес ей на подпись вексель. Она подписала в общей сложности шесть векселей на сумму 125 тысяч долларов.

Примерно в шесть утра ей наконец повезло и стопка жетонов перед ней стала расти. Собралась толпа. Бэчмен лихорадочно подсчитала: выигрыша не хватит, чтобы расплатиться с подписанными векселями, но если она продолжит играть по-умному, то победит и потом уже бросит игру. Она выиграла пять раз подряд. Чтобы выйти в победители, оставалось выиграть всего 20 тысяч. Крупье раздал 21. Потом еще раз. После нескольких раздач 21 выпало в третий раз. К десяти утра Бэчмен осталась без жетонов. Она опять попросила денег в долг, но казино отказало.

В оцепенении она вышла из-за стола и отправилась в свой номер. Казалось, будто пол дрожит под ногами. Она придерживалась рукой за стену, чтобы прислониться, если начнет падать. Когда она вошла в комнату, муж уже ждал ее.

«Все кончилось», — произнесла Бэчмен.

«Почему бы тебе не принять душ и не отправиться в постель? — ответил он. — Все в порядке, ты и прежде проигрывала».

«Все кончилось», — повторила она.

«В смысле?»

«Денег больше нет, — пояснила она. — Совсем».

«По крайней мере, у нас остался дом», — попытался успокоить ее муж.

Она не рассказала ему, что опустошила кредитную линию на дом еще несколько месяцев назад и проиграла все полученные деньги.

IV

Брайан Томас убил жену. Энджи Бэчмен промотала свое наследство. Есть ли разница в определении меры их ответственности обществом?

Адвокат Томаса утверждал, что его клиент невиновен в смерти жены, ибо действовал бессознательно, автоматически и его действия были инициированы верой в нападение злоумышленника. Адвокат считал, что Томас никогда не выбирал убийство и потому не несет ответственности за смерть жены. Если следовать той же логике, поведением Бэчмен тоже руководили сильные страстные желания, как показали исследования мозга завязанных игроков, проведенные Резой Хабибом. Возможно, она делала выбор в тот первый день, когда оделась и решила провести вечер в казино, и в последующие недели или месяцы. Но годы спустя, когда она проигрывала 250 тысяч долларов за ночь, совсем отчаялась бороться со своими желаниями и потому переехала в штат, где азартные игры были запрещены, она уже не принимала осознанных решений. «Исторически в неврологии считалось, что люди с поврежденным мозгом лишаются некоторой части свободы воли, — рассказывал Хабиб. — Очень похожая ситуация возникает, когда патологически азартный игрок видит казино. Он как будто теряет возможность выбора⁶⁵».

Адвокат Томаса утверждал так убедительно, что все поверили: да, его клиент совершил ужасную ошибку и будет всю жизнь страдать от чувства вины. Но разве не ясно, что Бэчмен одолевают те же чувства? «Мне так стыдно, так ужасно от того, что я сделала, — сказала она мне. — Мне кажется, я всех подвела. Я знаю, что никогда уже не смогу компенсировать потери, что бы ни сделала».

Говорят, что между историей Бэчмен и Томаса есть одна большая разница: Томас убил невинного человека, он совершил преступление, которое всегда считалось одним из самых тяжелых. Энджи Бэчмен потеряла деньги. Единственными жертвами в этом случае стали она, ее семья и компания с капиталом 27 миллиардов долларов, которая одолжила ей 125 тысяч.

Общество отпустило Томаса на свободу. Бэчмен признали ответственной за свои деяния.

Через 10 месяцев после того как Бэчмен проиграла все свое состояние, Harrah's попыталась получить деньги с ее банка. Долговые обязательства, которые она подписала, вернулись неоплаченными, и Harrah's подала на нее в суд, потребовав оплатить свои долги и дополнительно 375 тысяч долларов в виде штрафов — фактически, это гражданское наказание за совершение преступления. Бэчмен подала встречный иск, заявив, что, увеличивая ее кредитную линию, предоставляя бесплатные апартаменты и спиртное, Harrah's охотились за человеком, который, и они это прекрасно знали, не в состоянии контролировать свои привычки. Ее дело прошло все инстанции вплоть до Верховного суда. Адвокат Бэчмен, повторяя заявления, которые делал адвокат Томаса от имени убийцы, сказал, что ее нельзя считать виновной, ибо она автоматически реагировала на соблазны, предложенные Harrah's. Он утверждал, что, когда Бэчмен начали заваливать предложениями, когда она пришла в казино, ее привычки взяли вверх и она уже не могла контролировать свое поведение.

Судьи, действовавшие от лица общества, говорили, что Бэчмен была не права. «Нет общего закона, обязывающего казино воздерживаться от попыток завлечь или связываться с азартными игроками, которые, как ему известно или должно быть известно, страдают навязчивой идеей игры», — писал суд. В штате существовала программа добровольного исключения, с помощью которой любой человек мог попросить включить его в список лиц, которые просили казино не допускать их до игры. «Программа добровольного исключения предполагает, что патологически азартные игроки будут лично нести ответственность за предотвращение и защиту самих себя от навязчивой страсти к азартным играм», — писал судья Роберт Ракер.

Возможно, поведение Томаса и Бэчмен действительно привело к разным результатам. В конце концов, проще пожалеть опустошенного вдовца, чем проигравшуюся до нитки домохозяйку.

Но почему проще? Почему кажется, что несчастный супруг — жертва, а обанкротивший азартный игрок получил по заслугам? Почему кажется, что некоторые привычки легко контролировать, а другие практически невозможно?

И, что самое важное, правильно ли различать эти два случая?

«Некоторые мыслители, — писал Аристотель в „Никомаховой этике“, — утверждают, что люди от природы становятся хорошими. Другие считают, что это происходит по привычке, третьи — по указанию». Аристотель считал, что всем правят привычки. Он полагал, что действия, которые совершаются бездумно, доказывают истинную человеческую сущность. Поэтому «как нужно заранее готовить клочок земли, прежде чем он сможет питать семя, так следует готовить и ум ученика и его привычки, чтобы он любил и ненавидел правильное».

Привычки не так просты, как кажутся. На протяжении всей книги я пытался показать, что привычки — даже укоренившись в нашей голове — не являются судьбой или жребием. Их можно выбирать, нужно только знать как. От неврологов, изучавших больных амнезией, и организационных экспертов, перестраивавших компании, мы знаем о привычках только то, что любую из них можно изменить, если понять механизм их действия.

Сотни привычек ежедневно влияют на нашу жизнь: с их помощью мы одеваемся по утрам, беседуем со своими детьми и засыпаем по ночам. Они влияют на выбор еды на завтрак и методы ведения бизнеса. Они определяют, занимаемся ли мы после работы спортом или пьем пиво. У каждой привычки свой знак и своя неповторимая награда. Некоторые просты, тогда как другие сложны, опираются на эмоциональные знаки и предлагают едва различимые нейрохимические награды. Однако каждая привычка вне зависимости от ее сложности податлива. Самые завзятые алкоголики могут стать трезвенниками. Самые неблагополучные компании могут измениться. Выгнанный из средней школы ученик может стать успешным руководителем.

Чтобы переделать привычку, нужно решиться изменить ее. Нужно осознанно быть готовым к тяжелой работе: определить знаки и награды, которые управляют привычными действиями привычки, и найти альтернативы. Вы должны знать, что контроль в ваших руках, и быть достаточно сознательными, чтобы им воспользоваться. Каждая глава этой книги посвящена демонстрации разных аспектов реальности этого контроля.

И хотя и Энджи Бэчмен и Брайан Томас утверждали одно и то же: что они действовали по привычке, не контролировали свои действия, потому что их поведение было автоматическим, — представляется

справедливым относиться к ним по-разному. Справедливо считать Энджи Бэчмен ответственной за свои поступки, а Брайана Томаса освободить от ответственности, ибо он никогда не знал о существовании механизмов, которые привели его к убийству, и еще меньше мог управлять ими. Бэчмен же знала о своих привычках. А как только вы знаете о существовании привычки, то несете ответственность за ее изменение. Постарайся она чуть больше, может быть, смогла бы победить свою страсть. Другим людям это удалось даже перед лицом еще больших соблазнов.

В этом и заключается смысл книги. Возможно, убийца-лунатик может правдоподобно утверждать, что не знал о своей привычке и потому не несет ответственности за совершенное преступление. Однако почти все прочие модели поведения, которые движут жизнью большинства людей, — как есть, спать, общаться с детьми, не задумываясь тратить время, внимание и деньги — нам известны, и мы знаем о существовании этих привычек. Стоит нам понять, что привычки можно изменить, как появляется свобода выбора — и ответственность — переделать их или оставить как есть. Как только вы поняли, что привычки возможно перестроить, вам проще управлять силой привычки, и есть только единственный вариант — перейти к действию.

• • •

«Вся наша жизнь, — писал Уильям Джеймс, — в своей отчетливой форме есть не что иное, как масса привычек — практических, эмоциональных и интеллектуальных, которые систематически организуются ради нашего счастья или страдания и непреодолимо несут нас к нашей судьбе, какой бы она ни была».

Умерший в 1910 году Джеймс происходил из культурной семьи. Отец его был богатым и выдающимся теологом, брат Генри — блестящим, успешным писателем, чьи романы изучают до сих пор. В возрасте около 30 лет Уильям был в семье самым неустроенным. Был слаб, как ребенок. Хотел стать художником, потом записался в медицинский университет, но бросил его ради экспедиции к верховьям Амазонки. Впрочем, от экспедиции он тоже отказался. В дневнике он упрекал себя за отсутствие талантов хоть в чем-нибудь. Кроме того, он не был уверен, что может измениться к лучшему. Во время учебы в

медицинском университете он побывал в больнице для умалишенных, где видел мужчину, который кидался на стену. Как объяснил врач, этот больной страдал галлюцинациями. Джеймс никогда не говорил, что часто ему казалось, что с больными у него больше сходства, чем с коллегами-терапевтами.

«Сегодня я почти дошел до ручки и отчетливо понял, что должен сделать выбор с открытыми глазами, — писал Джеймс в дневнике в 1870 году, когда ему было 28 лет. — Должен ли я открыто выкинуть за борт всю эту моральную чушь как не соответствующую моим природным склонностям?»

Другими словами, не лучше ли покончить с собой?

Спустя два месяца Джеймс принял решение. Он проведет эксперимент длиной в год, прежде чем совершит какой-нибудь опрометчивый поступок. 12 месяцев будет жить с верой в то, что контролирует себя и свою судьбу, что может стать лучше и по доброй воле хочет измениться. Доказать, что это правда, невозможно. Однако он освободил себя, чтобы верить в возможность перемен, хотя все доказательства показывали обратное. «Думаю, вчера был кризис моей жизни», — писал он в дневнике. И по поводу своей способности измениться: «На данный момент — до следующего года — я буду делать вид, что она не иллюзорна и, следовательно, существует. Моим первым актом доброй воли станет вера в саму добрую волю».

Весь следующий год он тренировался каждый день. В дневнике он пишет так, как будто никогда не сомневался в контроле над собой и своим выбором. Он женился, начал преподавать в Гарварде. Стал проводить много времени с Оливером Уэнделлом Холмсом-младшим, который впоследствии стал судьей Верховного суда, и Чарльзом Сандерсом Пирсом, пионером изучения семиотики, с которыми организовал дискуссионную группу под названием «Клуб метафизики». Через два года после той записи в дневнике Джеймс отправил письмо философу Чарльзу Ренувье, который подробно объяснял механизм доброй воли. «Не могу не воспользоваться случаем и не сообщить, какой восторг и благодарность охватили меня по прочтении вашего эссе, — писал Джеймс. — Благодаря вам у меня впервые в жизни есть четкая и разумная концепция свободы. ...Могу сказать, что с помощью этой философии моя добродетельная жизнь начинает возрождаться. И уверяю вас, это далеко не пустяк».

Впоследствии он лихо напишет, что воля к вере — важнейший компонент формирования веры в перемены, а привычки — один из важнейших методов создания этой веры. Он отметил, что привычки — это то, что позволяет нам «поначалу делать что-то с трудом, потом делать это все с меньшими усилиями и, наконец, когда практики достаточно, выполнять действие полумеханически или вообще почти бессознательно». Раз выбрав, кем хотят стать, люди растут «в том направлении, в котором тренировались, как лист бумаги, который, будучи сложен хоть раз, падает всегда с одними и теми же складками».

Если вы верите, что можете измениться, — если превратите это в привычку, — то изменение станет реальностью. Вот она, настоящая сила привычки: понимание того факта, что ваши привычки именно такие, какими вы их выбрали. Как только выбор сделан — и стал автоматическим, — он не только реален, но начинает казаться неизбежным. По словам Джеймса, он, выбор, «неминуемо несет нас к судьбе, какой бы она ни была».

Наши привычные мысли о нашем окружении и нас самих создают миры, в которых живет каждый из нас. «Как-то два малька плыли по реке и встретили взрослую рыбу, которая плыла им навстречу. Она кивнула молодняку и сказала: „Доброе утро, парни. Как водичка?“ — рассказывал писатель Дэвид Фостер Уоллейс своим ученикам выпускного класса колледжа в 2005 году. — Мальки поплыли дальше, пока один из них в конце концов не глянул на соседа и не спросил: „Что за ерунда такая — вода?“»

Вода — это привычки, бездумный выбор и невидимые решения, которые окружают нас ежедневно и становятся видимыми, стоит лишь взглянуть на них внимательнее.

Всю жизнь Уильям Джеймс писал о привычках и их центральной роли в стремлении к счастью и успеху. Этой теме посвящена целая глава его шедевра «Принципы психологии». Вода, по его мнению, — самая подходящая аналогия, чтобы объяснить механизмы работы привычки. Вода «опустошает для себя канал, который все расширяется и углубляется, а перестав течь, возобновляет движение и течет по пути, который сама же до этого проложила».

Теперь вы знаете, как перенаправить этот путь. Теперь у вас достаточно сил, чтобы плыть.

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

Изучать науку о привычках непросто: большинство людей, заслышав о такой сфере исследований, хотят узнать секретную формулу для быстрого изменения любой привычки. Если ученые открыли механизмы работы этих моделей, то само собой разумеется, что они нашли и рецепт быстрого изменения, а как иначе?

Если бы все было так просто.

Дело не в том, что формул не существует. А в том, что нет одной формулы изменения привычек. Их, этих формул, тысячи.

Все люди и привычки разные, и потому особенности определения и изменения моделей в нашей жизни разные для каждого человека и типа поведения. Перестать курить — не то же самое, что бороться с перееданием, которое, в свою очередь, отличается от изменения манеры общения с супругом/супругой, а оно — от выбора приоритетов рабочих задач. Кроме того, привычками каждого человека управляют разные страстные желания.

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. Некоторые привычки легко поддаются анализу и влиянию. Другие сложнее и устойчивее и требуют длительного изучения. Есть и такие, для которых изменение — процесс, который никогда полностью не заканчивается.

Но это не означает, что его не может быть. Каждая глава этой книги объясняет один из аспектов существования привычек и механизма их работы. Схема, приведенная в приложении, является попыткой извлечь суть основных тактик, которые обнаружили исследователи для определения и оттачивания привычек в нашей собственной жизни. Они ни в коем случае не всеобъемлющие. Это просто практическое руководство, точка отсчета. А с помощью более подробных уроков, приведенных в разных главах этой книги, данное руководство подскажет, куда двигаться дальше.

Изменение может быть небыстрым и зачастую непростым. Однако со временем и с некоторыми усилиями можно перестроить

практически любую привычку.

Схема:

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

Шаг первый: определить привычное действие

Исследователи Массачусетского технологического института, о которых шла речь в первой главе, обнаружили, что в основе каждой привычки лежит простая неврологическая петля, состоящая из трех частей: знака, привычного действия и награды.



Чтобы понять собственные привычки, нужно определить компоненты своих петель привычек. Найдя петлю привычки какого-то конкретного образа действий, вы сможете искать способы вытеснить старые недостатки новыми привычными действиями.

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. Предположим, из-за этой привычки вы набрали в весе несколько фунтов. На самом деле давайте допустим, что из-за нее вы поправились ровно на восемь фунтов, из-за чего жена сделала вам несколько колких замечаний. Вы пытались заставить себя прекратить и даже наклеили на компьютер напоминание: «Никакого печенья».

Однако каждый день вам удается игнорировать эту записку, вставать, не спеша прогуливаться до кафе, покупать печенье и съесть его во время болтовни с коллегами около кассы. Очень приятно, но потом плохо. Вы обещаете себе, что завтра соберете волю в кулак и не поддадитесь искушению. Завтра все будет иначе.

Но завтра привычка опять берет верх.

С чего вы начнете диагностировать и потом изменять это поведение? С выяснения петли привычки. И здесь первым делом нужно определить привычное действие. В примере с печеньем, как и в большинстве привычек, привычное действие — самая очевидная часть: это поведение, которое вы хотите изменить. В нашем примере привычное действие — встать днем из-за стола, пойти в кафе, купить печенье с шоколадной стружкой и съесть его во время общения с друзьями. Итак, вот что составляет петлю вашей привычки:



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.

Шаг второй: эксперимент с наградами

Награды имеют силу благодаря тому, что удовлетворяют страстные желания. Однако часто мы не осознаем желания, которые движут нашим поведением. Когда маркетинговая команда «Фебриз» обнаружила, например, что потребители хотели получить ощущение свежести в конце ритуала уборки, то нашла страстное желание, о существовании которого никто никогда не подозревал. Оно спряталось

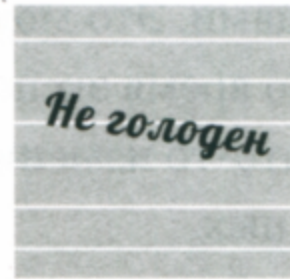
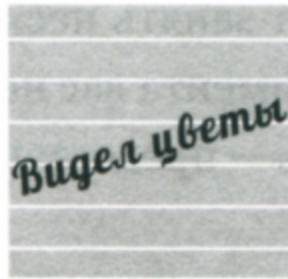
у всех на виду. Большинство страстных желаний именно такие: впоследствии они очевидны, но, когда находишься под их влиянием, разглядеть их очень трудно.

Чтобы выяснить, какие желания движут конкретными привычками, потребуется поэкспериментировать с разными наградами. Это может занять несколько дней, неделю или больше. Во время эксперимента вас не должна мучить необходимость что-то изменить — представьте себя ученым на этапе сбора данных.

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. Хотите ли вы печенья или паузу в работе? Если печенье, то почему — из-за чувства голода? (В этом случае яблоко вполне утолит его.) Или вам нужен прилив энергии, который дает печенье? (И тогда должно хватить кофе.) Или вы прогуливаетесь до кафе ради общения, а печенье — просто удобный повод? (В этом случае поможет пройтись до рабочего места другого человека и поболтать с ним несколько минут.)

Попробовав четыре или пять наград, можете воспользоваться старым приемом поиска моделей: после каждого действия коротко записывайте на листочке первые три вещи, которые пришли вам в голову по возвращении на рабочее место. Это могут быть эмоции, случайные мысли, размышления о ваших чувствах или просто первые три слова, которые взбредли в голову.



Затем установите на часах или компьютере будильник на 15 минут. Когда они пройдут, спросите себя: «Мне по-прежнему хочется печенья?»

Записывать три вещи — даже если это будут бессмысленные слова — важно по двум причинам. Во-первых, вы поймете, о чем думаете или что чувствуете в данный момент. Как Мэнди из третьей главы, которая грызла ногти, носила с собой карточку со знаками диез, которая помогала ей осознать свои привычные желания, поскольку, чтобы написать три слова, нужно некоторое внимание. Кроме того, исследования показывают, что если вы записали несколько слов, то это помогает впоследствии вспомнить, о чем вы думали в тот момент. В конце эксперимента, просматривая свои записи, вам будет намного легче вспомнить, о чем вы думали и что чувствовали в конкретный момент, потому что эти накарябанные слова поднимут волну воспоминаний.

А зачем заводить будильник на 15 минут? Потому что цель этих тестов — определить награду, которую вы желаете. Если через 15 минут после съеденного пончика вы по-прежнему ощущаете желание встать и пойти в кафе, значит, ваша привычка не связана с желанием получить дозу сладкого. Если, поболтав с коллегой, вы все равно хотите печенья, значит, вашим поведением движет не потребность в человеческом контакте.

Экспериментируя с разными наградами, вы сможете выделить ту, которую действительно желаете получить. Она-то и необходима для перестройки привычки.



Как только вы определите привычное действие и награду, остается найти знак.

Шаг третий: выделить знак

Лет 10 назад психолог университета Западного Онтарио попыталась ответить на вопрос, который долгие годы ставил в тупик ученых-социологов: почему некоторые очевидцы преступлений не помнят увиденного, в то время как другие точно описывают произошедшие события?

Конечно, воспоминания очевидцев очень важны. Тем не менее исследования показывают, что очевидцы зачастую плохо помнят то, что видели. К примеру, настаивают, что вор был мужчиной, хотя он был в юбке; или что преступление произошло в сумерках, хотя полиция сообщает, что дело происходило в 2 часа дня. Другие очевидцы при этом могут вспомнить увиденные преступления до малейшей детали.

Десятки исследований изучали этот феномен, пытаясь определить, почему некоторые люди лучшие очевидцы, чем другие. Исследователи строили теории о том, что у некоторых людей просто лучше память, или что проще вспомнить преступление, случившееся в знакомом месте. Однако эти теории не подтвердились — люди с сильной и слабой памятью или более или менее знакомые с местом преступления плохо помнили происшедшее с одинаковой частотой.

Психолог из университета Западного Онтарио поступила по-другому. Она подумала, не ошибаются ли ученые, сосредоточившись на том, что говорят очевидцы и допрашивающие их лица, а не на том,

как они это говорят. Она подозревала, что были какие-то незаметные знаки, которые влияли на процесс допроса. Она просмотрела множество видеокассет с записями допросов очевидцев, пытаясь найти знаки, однако ничего не увидела. В каждом допросе было много действий — выражения лица, разные способы постановки вопросов, бьющие ключом эмоции, — и поэтому она не смогла обнаружить никаких моделей.

Тогда она предложила идею: составить список из нескольких элементов, чтобы сосредоточиться на них, — тон ведущего допрос, выражение лица очевидца, насколько близко сидят друг к другу очевидец и ведущий. Затем психолог убрала всю информацию, которая отвлекала ее от этих элементов, уменьшила громкость телевизора, чтобы не слышать слов и сосредоточиться на интонации ведущего допрос. На лицо ведущего она приклеила лист бумаги, чтобы видеть только выражение лица очевидца. Потом она приложила рулетку к экрану, чтобы измерить расстояние между ними.

И вот после того, как она начала изучать эти конкретные элементы, стали выявляться модели. Она увидела, что очевидцев, плохо помнивших факты, обычно допрашивали полицейские мягким, дружеским тоном. Очевидцы, которые больше улыбались, сидели ближе к человеку, задававшему вопросы, чаще плохо помнили подробности преступления.

Другими словами, когда знаки окружающей обстановки говорили «мы друзья» — мягкий тон, улыбающееся лицо, — очевидцы чаще плохо помнили о случившемся. Возможно, причина в том, что подсознательно из-за этих дружеских знаков срабатывала привычка понравиться тому, кто задает вопросы.

Этот эксперимент важен еще тем, что те же самые кассеты до этого просматривали десятки других исследователей. Куча умных людей видели те же модели, однако никто прежде не распознал их. А все потому, что на каждой кассете было слишком много информации, чтобы заметить едва различимый знак.

Достаточно было психологу решить сосредоточиться всего на трех категориях поведения и убрать лишнюю информацию, как проявились модели.

То же самое в нашей жизни. Определить знаки, запускающие наши привычки, так трудно именно из-за огромного объема информации,

которая сваливается на нас при каждой поведенческой реакции. Спросите себя, едите ли вы завтрак в одно и то же время потому, что голодны? Или потому, что на часах 7:30 утра? Или потому, что ваши дети тоже начали есть? Или потому, что вы оделись и после этого по привычке надо завтракать?

Что движет вашим поведением, когда по пути на работу вы автоматически поворачиваете машину влево? Дорожный знак? Знание, что это действительно правильная дорога? Или все это вместе? Почему иногда вы ошибаетесь и, отвозя ребенка в школу, по забывчивости начинаете ехать на работу? Какой знак запустил привычку «ехать на работу» вместо модели «ехать в школу»?

Чтобы определить знак среди шума, можно воспользоваться той же системой, что и психолог: заранее определить категории поведения, которые будете просматривать в поисках моделей. К счастью, в этом отношении ученые предлагают некоторую помощь. 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. Ниже приведены мои записки, когда я сам пытался определить свою привычку:

- Где вы находитесь? (сиду за столом)
- Который сейчас час? (15:36)
- Какое у вас настроение? (скучно)
- Кто еще находится рядом с вами? (никого)
- Какое действие предшествовало сильному желанию? (ответил на электронное сообщение)

На следующий день:

- Где вы находитесь? (возвращаюсь от копировального аппарата)
- Который сейчас час? (15:18)
- Какое у вас настроение? (рад)
- Кто еще находится рядом с вами? (Джим из спортивного отдела)

— Какое действие предшествовало сильному желанию? (сделал фотокопию)

На третий день:

— Где вы находитесь? (в конференц-зале)

— Который сейчас час? (15:41)

— Какое у вас настроение? (устал, разнервничался из-за проекта, над которым работаю)

— Кто еще находится рядом с вами? (редакторы, участвующие в совещании)

— Какое действие предшествовало сильному желанию? (я сел, потому что совещание вот-вот начнется)

Через три дня стало совершенно ясно, какой знак запускал мою привычку к печенью — в определенное время суток я испытывал сильное желание перекусить. На втором этапе я уже выяснил, что моим поведением двигал не голод. Наградой, к которой я стремился, оказалось временное отвлечение внимания, как, например, во время болтовни с другом. Теперь я знал, что эта привычка срабатывала между 15 и 16 часами.



Шаг четвертый: разработать план

Выяснив петлю своей привычки — вы определили награду, которая движет вашим поведением, знак, запускающий его, и само привычное действие, — можно начать менять поведение. Можно изменить привычное действие на более подходящее, спланировав знак и выбрав поведение, которое приносит желаемую награду. Теперь вам нужен план.

Во вступлении мы узнали, что привычка — это выбор, который мы в какой-то момент совершаем намеренно, а потом перестаем о нем думать, но продолжаем выполнять, зачастую ежедневно.

Другими словами, привычка — это формула, которой наш мозг автоматически следует: увидев **знак**, я совершаю **привычное действие**, чтобы получить **награду**.

Чтобы перестроить эту формулу, необходимо заново начать делать выбор. По данным множества исследований, самый простой способ добиться этого — разработать план. В психологии такие планы называются «намерениями внедрения».

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.

Сработало не сразу. Бывали дни, когда я был слишком занят и не обращал внимания на сигнал будильника, а потом возвращался к прежним привычкам. В другие дни поиск друга, желающего поболтать, отнимал слишком много времени — быстрее было получить печенье, и я поддавался соблазну. Однако в те дни, когда я оставался верным своему плану — когда сигнал будильника смолкал, я заставлял себя дойти до стола приятеля и поболтать с ним минут десять, — я обнаружил, что заканчивал рабочий день с хорошим настроением. Я не ходил в кафе, не съедал печенья и отлично себя чувствовал. В конце концов это действие стало автоматическим: после звонка будильника я находил приятеля и заканчивал рабочий день с ощущением маленькой, но реальной победы. Через несколько недель я и думать забыл о каком-то другом привычном действии. Когда не удавалось найти желающих поболтать, я шел в кафе, покупал чай и пил его вместе с друзьями.

Все это случилось с полгода назад. С тех пор я не ношу часов — в какой-то момент я потерял их. Зато 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.



Полагаю, что некоторые привычки изменить намного сложнее. Тем не менее эта схема — точка начала работы. Иногда изменения происходят медленно и занимают много времени. Иногда требуются повторные эксперименты и случаются неудачи. И все же, как только вы поняли механизм действия привычки — определив знак, привычное действие и награду, — вы ей овладели.

1

В некоторых опубликованных исследованиях сказано, что Г.М. получил травму в девять лет, в других указывается возраст семь лет.

В предыдущем исследовании было указано, что в Г.М. врезался велосипед. Новые, еще не опубликованные документы говорят о том, что он упал с мотоцикла.

3

В то время это была обычная практика.

4

Я упростил диаграммы, представленные в этой главе, чтобы нагляднее показать выделяющиеся параметры.

«Пепсодент» в конце концов обошла паста «Крест», содержащая фторид — первый компонент, который действительно позволял зубной пасте эффективно бороться с появлением дырок в зубах.

6

На просьбу прокомментировать данные, представленные в этой главе, компания Procter & Gamble ответила: «P&G обязана хранить конфиденциальность данных, которые предоставляют нам клиенты, поэтому мы не можем ни опровергнуть, ни подтвердить информацию, полученную вами из внешних источников».

Важно отметить, что Шульц не утверждал, будто эти всплески означают радость. С точки зрения ученого всплеск нервной активности — всего лишь всплеск, и присвоение ей субъективных качеств лежит вне сферы доказуемых результатов. Во время проверки фактов в электронном сообщении Шульц уточнил: «Мы не можем говорить о счастье и удовольствии, ибо не знаем чувств животных... Мы пытаемся избежать необоснованных заявлений и просто рассматриваем факты». То есть любой, кто видел, как получают сок обезьяна или трехлетний ребенок, может подтвердить, что результат во многом похож на чувство радости.

При проверке фактов Шульц в письме уточнил, что его исследование было посвящено не только привычкам, но и другим типам поведения: «Наши данные не ограничиваются привычками, которые являются лишь одной из многих форм поведения. Награды и ошибки прогнозирования награды играют немаловажную роль в любом поведении. Безотносительно привычек, человек испытывает разочарование, если не получает желаемое. Это и есть так называемая ошибка прогнозирования награды (отрицательная разница между получаемым и ожидаемым)».

В уточняющем факты письме Данджи подчеркнул, что новых стратегий не было: их заменили подходы, которым «я научился во время работы со „Стилерс“ в семидесятых и восьмидесятых. Оттуда я вынес уникальную идею, которую и хотел распространить, а именно — как излагать эти мысли четко и доходчиво... [Я собирался] ошеломить оппонентов не стратегией или кучей игр и построений, а победой и достижениями. Нашей уверенностью в том, что мы делаем, и отличным выполнением поставленных задач. Я хотел свести к минимуму возможные ошибки. Играть с высокой скоростью, ибо мы сосредотачивались всего на нескольких приемах».

Очень трудно получить точные цифры о членах ОАА или тех, кто бросил пить с помощью этой программы: во-первых, членство в обществе анонимное, во-вторых, регистрироваться в центральном офисе не обязательно. Однако по данным, полученным в беседах с исследователями ОАА, число членов достигает 10 млн, и эта цифра кажется вполне правдоподобной (хотя проверить ее невозможно), учитывая, что программа существует уже много лет.

В настоящее время в психологии такой тип лечения — направленный на привычки — часто попадает под широкое определение «когнитивной поведенческой терапии» (КПТ), а раньше — под «предотвращение рецидивов». КПТ распространена в медицинском сообществе и часто состоит из пяти основных техник: 1) Понимание: врач объясняет пациенту его болезнь и учит выявлять симптомы; 2) Контроль: пациент с помощью дневника контролирует свое поведение и ситуации, вызывающие его; 3) Параллельная реакция: пациент формирует новые привычные действия, например методы расслабления, чтобы скомпенсировать проблемное поведение; 4) Переосмысление: пациент под руководством врача переосмысливает свое видение проблемных ситуаций; и 5) Воздействие: врач помогает пациенту подвергать себя воздействию ситуаций, которые запускают проблемное поведение.

Грань, отделяющую привычки от пристрастий, зачастую очень сложно определить. Например, Американское общество лечения зависимостей определяет зависимость как «первичное хроническое заболевание мозга: награды, мотивации, памяти и связанной цепи. ...Зависимость характеризуется ухудшением контроля над поведением, страстным желанием, неспособностью регулярно воздерживаться и сокращением взаимоотношений».

Некоторые исследователи отмечают, что это определение не позволяет понять, почему тратить пятьдесят долларов в неделю на кокаин плохо, а на кофе нормально. Тот, кто страстно мечтает по утрам о кофе с молоком, может показаться зависимым человеку, который сочтет пять долларов за кофе признаком «ухудшения контроля над поведением». А тот, кто предпочтет пробежку завтраку с детьми, — страдает пристрастием к физическим упражнениям?

Вообще же, по мнению многих исследователей, пристрастие — сложное, до сих пор малоизученное понятие, а многие действия, которые мы считаем пристрастием, зачастую управляются привычкой. Некоторые вещества, например, наркотики, сигареты или алкоголь, могут создать физическую зависимость. Однако это физическое вожделение зачастую сходит на нет вскоре после прекращения потребления вещества. Так, физическое пристрастие к никотину длится ровно столько, сколько вещество находится в крови курильщика — примерно сто часов после последней выкуренной сигареты. Многие затянувшиеся желания, которые мы считаем муками из-за пристрастия к никотину, в действительности являются самостоятельными поведенческими привычками — спустя месяц мы страстно желаем сигарету за завтраком не потому что физически нуждаемся в ней, а потому что глубоко помним удовольствие, которое она доставляла нам каждое утро. Клинические исследования показали, что борьба с поведением, которое мы считаем пристрастием, путем изменения сопровождающих его привычек, является одним из самых эффективных методов лечения. (Хотя стоит отметить, что некоторые вещества, например опиаты, могут вызвать длительное физическое привыкание, а некоторые исследования подтверждают, что несмотря

на вмешательство в поведение, небольшой процент людей, видимо, склонен к приему химических веществ, вызывающих зависимость. Однако веществ, вызывающих длительную физическую зависимость, сравнительно немного, а предрасположенных к ним людей, по подсчетам, меньше, чем алкоголиков и нуждающихся в помощи для избавления от вредных привычек.)

Писать об ОАА всегда тяжело, потому что у программы огромное число противников и сторонников. К тому же существуют десятки объяснений, почему и как она работает. Например, Ли Энн Каскутас, старший научный сотрудник Исследовательской группы по изучению алкоголя, в электронном письме писала, что ОАА косвенно «обеспечивает способ борьбы с привычками, окружающими употребление алкоголя. Однако этому способствуют члены ОАА, а не сама программа. Программа ОАА борется с основной проблемой — личностью алкоголика, эгоцентричной и утратившей свою духовную сущность». Каскутас писала, что ОАА действительно имеет свои решения для борьбы с привычками алкоголиков. Например, лозунги: «Хочешь выпить — иди на собрание» и «Избегай ненадежных людей, мест и вещей». Однако, как добавила Каскутас, «сами призывы не являются частью программы. Программа — это шаги. Цель ОАА намного глубже, чем просто работа с привычкой принимать алкоголь. Основатели Общества утверждали, что борьба с привычкой — лишь полумера, которая не удержит от пагубной страсти — в конце концов человек уступит желанию выпить, и так до тех пор, пока не изменятся базовые принципы».

Мэнди — псевдоним, использованный автором учебного примера, отрывок из которого я привел.

Важно отметить, что процесс изменения привычки просто описать, но это не значит, что ему так же легко следовать. Ошибочно полагать, что такие привычки, как курение, алкоголизм, переедание, и другие застарелые шаблоны можно разрушить без особых усилий. Настоящие изменения требуют работы и понимания собственных действий, стимулирующих страстное желание. Изменение любых привычек требует решительности. Никому не удастся бросить курить с помощью одного лишь описания собственной петли привычки.

Понимание механизмов привычки позволяет проникнуть в ее суть и придерживаться новой линии поведения. Любой человек, борющийся с вредным пристрастием или деструктивным поведением, может рассчитывать на разностороннюю помощь, в том числе от специализированных терапевтов, физиологов, социальных работников и духовенства. Тем не менее даже специалисты в данной области считают, что большинство алкоголиков, курильщиков и прочих людей, пытающихся избавиться от проблемного поведения, справляются самостоятельно, без официальных методов лечения. Чаще всего эти изменения совершаются благодаря тому, что люди изучают свои знаки, страстные желания и награды, провоцирующие вредные действия, а затем находят способ заменить эти саморазрушающие привычные действия более здоровыми альтернативными вариантами. И это невзирая на то, что порой люди не до конца понимают смысл того, что делают в данный момент. Осознание знаков и желаний, которые управляют вашими привычками, не избавит вас от самих привычек, зато даст возможность продумать, как изменить шаблон.

При проверке фактов Дюфрене в письме подчеркнул, что методы, подобным тем, которые использовались при лечении Мэнди (известные как «упрощенное обучение противоположным привычкам»), иногда отличаются от других методов обучения противоположным привычкам (ОПП). «Я полагаю, что упрощенное обучение противоположным привычкам — эффективное средство преобразования привычек (таких, как, например, привычка выдирать волосы, грызть ногти, сосать палец), тиков (моторных и голосовых) и заикания», — писал он. Однако в других условиях могут потребоваться более интенсивные формы ОПП. «Эффективное лечение депрессии, курения, пристрастия к азартным играм и пр. относится к „когнитивной поведенческой терапии“», — писал Дюфрене, подчеркивая, что упрощенная замена привычки в таких случаях часто оказывается неэффективной, потому что требуется более интенсивное вмешательство.

В переписке при проверке фактов Данджи отметил, что «не сказал бы, что все разваливалось на ответственных матчах. Я бы назвал это недостаточно хорошей игрой в решающих ситуациях, неспособностью применить на практике уроки, когда все под рукой. „Сент-Луис“ заработала за нападение больше всего очков, чем практически любая другая команда за всю историю НФЛ. Они сумели получить тач-даун за три минуты до конца матча. Команда, которая заработала за одну игру почти 38 очков, получила один тачдаун и один гол в игре против защиты. Не думаю, что это действительно можно назвать „развалилось“».

В переписке при проверке фактов Данджи писал, что «мы опять проиграли „Филу“ в финале — очередное жалкое зрелище. Возможно, то была наша худшая игра в финале, да еще под град слухов, так что все знали... владелец будет менять тренера. Думаю, в прошлом у нас были минуты, когда мы не верили по-настоящему в систему, но, полагаю, не в этом случае. Просто матч с „Филадельфией“ был для нас трудным, и мы не смогли проскочить мимо. Играли мы плохо, и счет оказался ужасным. Начиная с сезона 1996 года это был один из худших наших матчей».

В беседе при проверке фактов О'Нил уточнил, что согласен со сравнением привычных действий организации с индивидуальными привычками, хотя в тот момент подобная мысль не приходила ему в голову столь отчетливо. «Я мог думать об этом, но сама идея не моя», — добавил он мне. Тогда, равно как и теперь, он считал расширение модели привычных действий вроде программы строительства больниц (известной как «Закон Хилла—Бертон»). «Они продолжали строить, потому что политические инстинкты никуда не делись: люди полагают, что возвращение денег обратно в округ принесет им голоса избирателей на очередных выборах. При этом их не волновало, сколько избыточных мощностей при этом создается», — говорил он мне.

В беседе при проверке фактов О'Нил хотел подчеркнуть, что эти примеры с НАСА и Управлением по охране окружающей среды наглядны, но не отражают его идей или опыта. О них есть отдельная информация.

В разговоре при проверке фактов О'Нил подчеркнул, что верит: бонусы и продвижение по службе должны быть привязаны к безопасности рабочих не больше, чем к честности. Безопасность — это ценность, которую должен поддерживать каждый рабочий Alcoa независимо от наград. «Это все равно что сказать: „Мы будем больше платить сотрудникам, если они не будут врать“, то есть чуть-чуть врать можно, потому что за это мы платим лишь немногим меньше», — объяснил он мне. Однако важно заметить, что другие руководители Alcoa того периода на интервью заявляли, что всем было известно: продвинуть могут только тех сотрудников, которые демонстрировали приверженность безопасности, а обещание продвижения служило наградой, хотя сам О'Нил никогда не собирался вводить подобных правил.

В беседе при проверке фактов О'Нил уточнил, что в то время не знал о концепции «петли привычки». Он не думал, что эти программы удовлетворяют критериям привычек, хотя сейчас готов признать, что его усилия совпадают с более современными исследованиями о возникновении организационных привычек.

Мировой банк, индикаторы мирового развития. В электронном сообщении в ответ на мою просьбу проверить факты О'Нил писал: «Все верно. Однако я бы не взял на себя ответственность утверждать, что общество поступает правильно, снижая уровень детской смертности».

Срок пребывания О'Нила на посту министра финансов оказался не столь успешным, как его миссия в Алсоа. Почти сразу после вступления в должность он сосредоточился на нескольких ключевых вопросах, в том числе на безопасности рабочих, создании рабочих мест, подотчетности исполнительной власти и борьбе с бедностью в Африке.

Однако политика О'Нила не соответствовала курсу президента Буша. В итоге О'Нил начал внутреннюю борьбу с предлагаемым президентом снижением налогов. В конце 2002 г. О'Нилу предложили выйти в отставку. «Мое предложение соответствовало экономическим интересам страны, однако шло вразрез с политикой Белого дома, — сказал мне О'Нил. — Для министра финансов это недопустимо, поэтому меня сняли».

Информация о методах обучения в Starbucks взята из многочисленных интервью, а также учебных материалов компании. Информация об учебных материалах получена из самих материалов, которые предоставили сотрудники Starbucks, из судебных записей, в том числе из внутренних документов и учебных пособий компании.

В заявлении, отправленном Starbucks в ответ на просьбу проверить факты, представитель компании написал: «После анализа присланных материалов у нас возникло ощущение, что вы в целом сосредоточили свое внимание на эмоциональном интеллекте (EQ) и том факте, что мы привлекаем партнеров, нуждающихся в дополнительном развитии данной области. Однако с точки зрения общей системы это неверно. Важно отметить, что 70% наших американских партнеров — студенты, которые используют всевозможные способы для обучения. Starbucks предлагает — и многие партнеры приходят к нам именно поэтому — среду, которая соответствует их ценностям, часть большого целого (вроде общины), подход, сосредоточенный на решении проблемы наглядно, а не на словах, и успешном предоставлении услуг». Компания добавила, что «мы хотели бы отметить, что полное доверие и наделение партнеров полномочиями для оптимального решения проблем является частью нашего Видения обслуживания клиентов. Мы верим, что такой уровень доверия и наделения полномочиями уникален, а партнеры оказываются на высоте благодаря уважительному к ним отношению».

В электронном письме в ответ на просьбу проверить факты Мьюретен написал: «В одном из исследований предположили, что проблемы в браке возникают из-за низкого уровня самоконтроля, а истощение способствует неблагоприятному исходу, когда пары обсуждают проблемы своих напряженных отношений. Мы тоже обнаружили, что в те дни, когда самоконтроля требовалось больше обычного, люди чаще теряли контроль над привычкой к алкоголю. В другом исследовании предположили, что истощенные люди принимают менее верные решения, чем неистощенные. Эти находки можно обобщить и с их помощью объяснить внебрачные связи или врачебные ошибки, однако мы не показывали прямую причинно-следственную связь между ними».

В ответ на просьбу проверить факты Мьюревен написал: «Наше исследование предполагает, что люди зачастую даже не осознают, что истощены и что это скажется на первом же действии, где потребуются самоконтроль. Вместо этого проявление самоконтроля уменьшает у людей желание усердно работать над последующими усилиями в этой области (в конце концов, это теория мотивации, а не познания)... Даже после самого изнурительного дня люди не мочатся на пол. Опять же, это говорит в пользу мотивационного аспекта теории — людям не хватает мотивации, чтобы заставить себя делать то, что для них менее важно. Я понимаю, что все это может показаться вам излишними подробностями, но крайне важно понимать, что самоконтроль терпит неудачу не потому, что человек не способен овладеть необходимыми ресурсами. Причина потери контроля над собой в том, что усилия кажутся слишком большими по сравнению с результатом. По сути, я не хочу, чтобы очередной убийца заявил, что был настолько истощен, что не мог себя контролировать».

В ответ на просьбу проверить факты доктор Хизертон развил эту мысль: «Неизвестно точно, каким образом мозг добивается этого, хотя предполагаю, что люди лучше развивают лобный контроль над подкорковыми центрами награды... Регулярная практика помогает укрепить эту „мышцу“ (хотя, конечно, это никакая не мышца, а скорее более сильный префронтальный корковый контроль или развитие прочной сети участков мозга, задействованных в контролирующем поведении)».

В электронном письме в ответ на просьбу проверить факты представитель Starbucks написал: «В настоящее время Starbucks предлагает скидки во многие фитнес-клубы страны. Мы считаем, что это скорее связано с вопросами здоровья и благополучия наших партнеров, чем с членством в спортивных залах.

Мы знаем, что наши партнеры хотят найти способы добиться хорошего самочувствия, и потому продолжаем искать программы, которые помогут им в этом».

В ответ на просьбу проверить факты представитель Starbucks заявил: «После тщательной оценки мы, однако, готовы утверждать, что любая работа несет в себе стресс. Как уже говорилось ранее, один из ключевых элементов нашего „видения обслуживания клиентов“ заключается в том, что каждый партнер имеет опыт работы с клиентами. Это наделение полномочиями позволяет партнерам знать, что компания доверяет им самостоятельно решать проблемы и помогает сформировать уверенность для успешного их решения».

Эту информацию подтвердили сотрудники и руководители Starbucks. Однако в ответ на просьбу проверить факты представитель компании написал «Это не точно» и отказался предоставить дальнейшие детали.

В ответ на просьбу проверить факты представитель Starbucks заметил: «Хотя ссылаться на это в корне неверно и неправильно, принцип ВСДБО больше не является частью нашего официального обучения. Фактически, мы отходим от более директивных шагов, таких как ВСДБО, и расширяем границы, чтобы партнеры в магазинах участвовали в решении уникальных проблем, которые возникают в наших магазинах. Эта же модель сильно зависит от постоянного эффективного наставничества со стороны сменных методистов и руководителей магазинов и подразделений».

33

33

В ответ на просьбу проверить факты представитель Starbucks написал: «Тщательная общая оценка — мы стремимся предоставить инструменты и обучение как навыкам, так и поведению, чтобы обслужить на мировом уровне каждого покупателя в каждый его визит в наш магазин. Тем не менее мы хотим отметить, что по тем же причинам не используем аналогичный ВСДБО метод „Свяжись, Узнай, Ответь“».

В заявлении представительница больницы Род-Айленда сказала: «Забастовка была связана не с отношениями между врачами и медсестрами, а с заработной платой и правилами работы. Обязательные сверхурочные часы — общая практика, которая подвергалась критике во всех больницах страны, где были организованы профсоюзы. Не знаю, были ли эти проблемы затронуты в сообщениях на переговорах с профсоюзами в 2000 г. Если да, то они касались обязательных сверхурочных часов, а не отношений между врачами и медсестрами».

В заявлении больница Род-Айленда указала, что некоторые из этих фактов неверны, и сослалась на Заявление больницы Род-Айленда о проблемах и плане их исправления от 7 августа 2007 г. В этом документе говорится: «В медицинских записях нет доказательств того, что младшая медсестра, работавшая под началом нейрохирурга, получила или пыталась получить необходимую информацию о результатах компьютерной томографии пациента... чтобы подтвердить, с какой стороны произошло кровотечение, соответственно, до получения подписанной формы согласия на краниотомию... В медицинских записях сказано, что согласие на хирургическое вмешательство было получено младшей медсестрой, работавшей под началом нейрохирурга, который был на вызове. Хотя в согласии на хирургическую операцию указано, что вмешательство представляет собой „краниотомию справа и эвакуацию субдуральной гематомы“, сторона (правая) была указана не сразу. Директор отделения периперационной хирургии в интервью 2 августа 2007 г. в 14 ч. 5 мин. отметил, что пациента... доставили из отделения скорой помощи с частично (не указана сторона) подписанным соглашением на хирургическую операцию. Дежурная медсестра отметила, что в подписанном согласии на хирургическое вмешательство не указана сторона краниотомии, как того требуют правила больницы. Она отметила, что информация о стороне для краниотомического вмешательства была добавлена нейрохирургом в операционной, после того как дежурная медсестра спросила его, с какой стороны будет проводиться операция». В последующем заявлении больница Род-Айленда писала, что хирург «и его помощник закончили операцию на позвоночнике, операционная была готова, и, когда они стояли в коридоре, собираясь вернуться в операционную, операционная медсестра увидела, что в форме согласия не указана сторона операции, о чем и сообщила [хирургу]. Врач взял форму согласия и написал на ней „справа“».

В письме в ответ на просьбу проверить факты врач-участник ситуации возразил или поставил под сомнение некоторые из описанных в этой главе событий. Он написал, что в данном случае медсестру не должно касаться, оперирует ли врач правильную сторону или нет. Медсестра должна заниматься документами. Врач заявил, что медсестра не имела права сомневаться в профессионализме или аккуратности хирурга. По словам врача, медсестра не просила его переделать снимки. Он сказал, что попросил ее найти семью пациента, чтобы попробовать «как следует переписать форму согласия», а не наоборот. Врач утверждает, что, когда семью найти не удалось, он попросил у медсестры разъяснений по поводу операции, чтобы внести их в документ. Медсестра, по его словам, не была уверена, в итоге он сам решил «внести исправления в форму согласия и написать в карте, что мы должны были начинать операцию». Врач заявил, что ни в коем случае не ругался и не нервничал. Больница Род-Айленда на просьбу прокомментировать эти события ответила, что они описаны неточно, и сослалась на Заявление больницы Род-Айленда о проблемах и плане их исправления от 7 августа 2007 г. В заявлении больница указала, что «во время нашего расследования никто не утверждал, будто слышал, как хирург сказал, что пациент умрет». «Все эти цитаты моих ругательств и нервного состояния и возбуждения совершенно неверны, — писал врач. — Я был спокоен и работал профессионально. Немного поволновался только в тот момент, когда понял, что начал оперировать не с той стороны. Основная проблема заключалась в том, что у нас не было снимков для консультирования в процессе операции... Отсутствие снимков во время хирургического вмешательства — преступная халатность со стороны больницы, но у нас не было выбора, и пришлось начинать операцию без них». Больница Род-Айленда ответила, что «не может прокомментировать заявление хирурга, однако хочет заметить, что хирурги больницы в случае возникновения любых сомнений вешали перед собой снимки во время операции. После этого инцидента больница стала в обязательном порядке предоставлять операционной группе снимки для консультирования». Во втором заявлении больница написала, что хирург «не ругался во время

разговора. Медсестра сказала [хирургу], что он не получил отчет из отделения скорой помощи, и в течение нескольких минут пыталась найти там нужного человека. Младшая медсестра указала, что получила ответ от врача скорой помощи. Однако медсестре-анестезистке требовалось знать, какие лекарственные препараты давали пациенту в отделении неотложной помощи, поэтому она стала просматривать карту в поисках нужной информации». В распоряжении по обоюдному согласию обеих сторон «Совет по выдаче медицинских лицензий и дисциплины» больницы Род-Айленда написал, что врач «не сумел точно определить местонахождение гематомы до начала ее хирургической эвакуации». Департамент здравоохранения штата обнаружил, что «первоначальное рассмотрение инцидента выявило недостаточные меры безопасности при хирургических вмешательствах и нарушение работы некоторых систем». От дальнейших комментариев представители совета и департамента здравоохранения отказались.

В заявлении представитель больницы Род-Айленда написал: «Полагаю, хирург был единственным, кто заметил отсутствие кровотечения. Есть разные версии того, что он сказал в тот момент. Он попросил вытащить снимки и убедился в своей ошибке. После чего закончил операцию с неверной стороны и начал делать ее с другой, правильной. Персонал операционной утверждает, что, за исключением комментариев хирурга, в операционной стояла полная тишина с той минуты, как они поняли, что ошиблись».

В ответ на просьбу проверить факты хирург написал, что «никто не утверждал, что эта ошибка стоила пациенту жизни. Члены семьи никогда не настаивали, что смерть наступила в результате ошибки, и лично благодарили меня за спасение жизни их родственника в тот день. Больница и младшая медсестра в совокупности выплатили на 140 тысяч долларов больше, чем я, в счет урегулирования этого инцидента». Больница Род-Айленда прокомментировать эту информацию отказалась.

Приведенная в этой главе история основана на интервью со многими людьми, работавшими в больнице Род-Айленда, и непосредственными участниками происшествия. Некоторые из них по-разному описывают случившееся.

В ответ на просьбу проверить факты Уинтер написал: «Лично моей практической работы там было очень мало, а в публикации ее оказалось еще меньше — в основном там были рассуждения Нельсона об аспектах технологических изменений. В вопросах поведения компаний мы в основном опирались на мнение гигантов „Школы Карнеги“ (Саймона, Сайерта и Марча) и на множество разных источников — технологические исследования, бизнес-примеры, экономику развития, мнения некоторых психологов... и Майкла Полани, кем бы вы его ни считали».

В ответ на просьбу проверить факты Уинтер уточнил, что подобные модели, возникающие из независимых мнений тысяч сотрудников, являются обычной практикой, которая формируется в том числе «из массы направлений, одно из которых имеет явный административный уклон». Однако мы подчеркнули, что в этом случае формирующиеся практики, которые противостоят формальной, специально разработанной, подвергаются в том числе влиянию множества выборов на индивидуальном уровне (см. книгу [Evolutionary Theory of Economic Change], p. 108).

В ответ на просьбу проверить факты Уинтер написал: «Формулировка „привычная практика как перемирие“, как оказалось, получила широкое распространение. Думаю, причина этого в том, что любой человек с некоторым опытом работы внутри компании быстро признает его как удобный метод для разных знакомых ему действий и дел... Однако некоторые из ваших примеров с участием продавца поднимают вопросы доверия, сотрудничества и организационной культуры, которые выходят за рамки понятия „привычной практики как перемирия“. Это тонкие вопросы, которые можно освещать с разных сторон. Идея „привычной практики как перемирия“ более конкретна, чем связанные с ней идеи „культуры“. Она говорит: „Если вы, уважаемый руководитель, явно *изменяете* широко принятому пониманию «нашей работы», то столкнетесь с сильным сопротивлением, подпитываемым массой подозрений по поводу ваших мотивов, настолько сильным, что вы и представить себе не могли“. А если эти ответы хотя бы немного зависят от качества выдвигаемых вами доказательств, то будут настолько близки к независимым, что вы не почувствуете разницы. Возьмем, допустим, ваш пример с „красным в этом году“, доведем его до этапа внедрения, когда потрачено масса сил на то, чтобы красный цвет свитера совпадал с красным на обложке и странице 17 каталога, и оба они совпали с красным в представлении генерального директора и с тем оттенком, который поставили по контрактам поставщики из Малайзии, Таиланда и Гватемалы. Все это — обратная сторона привычных действий после принятия решения о «красном» цвете. Люди участвуют в сложной скоординированной работе, как в примере с полупроводником. Сотрудники компании полагают, что знают, что делают (потому что делали примерно то же самое с зелеными свитерами, которые были в моде в прошлом году), и работают как проклятые, чтобы сделать все вовремя. Все это задача руководителей, очень тяжелая работа, частично благодаря тому (сомнительному) факту, что человеческий глаз способен различить 7 миллионов оттенков. В этот момент *вы*, уважаемый начальник, приходите и говорите: «Извините, произошла ошибка, цвет должен быть пурпурным. Я знаю, что мы уже запустили процесс, обещан

красный, но послушайте меня, потому что... Если у вас в компании есть сильные союзники, которые тоже поддерживают запоздалый переход на пурпурный, то вы лишь спровоцируете очередную битву в „гражданской войне“ с неясными последствиями. Если таких союзников нет, выдвигаемая вами причина и вы сами в скором времени станете для этой компании мертвым грузом. При этом совершенно не важно, какие объяснения и доказательства вы приводите».

В ответ на вопросы при проверке фактов Уентинг написал: «Нельсон и Уинтер говорят о привычной практике компаний как о повторяющихся коллективных действиях, которые определяют поведение и производительность компании. Особенно они делают упор на тот факт, что привычную практику сложно систематизировать и менять, поскольку она является частью культуры компании. Привычная практика — основная причина разной производительности компаний и появляющихся со временем их различий между собой. Научные работы, начиная со Стивена Клеппера, считают эту сторону привычной практики частью причины, почему у дочерних производств производительность почти такая же, как у головных компаний. То же объяснение я использовал для индустрии моды: руководители „модных“ компаний создают в основном шаблоны своей фирмы на основе привычных действий, которые усвоили на предыдущем месте работы. В исследованиях, на которых построена моя докторская диссертация, я нашел подтверждение тому, что со дня основания индустрии „высокой моды“ (Париж, 1858 г.) „отпочковавшиеся“ дизайнерские фирмы (будь они расположены в Нью-Йорке, Париже, Милане, Лондоне или где-то еще) работают по схожей модели, что и материнские компании».

Подробности перемирий — в отличие от привычных практик — в индустрии моды раскрывают на интервью сами дизайнеры. В ответ на просьбу проверить факты Уентинг написал: «Обратите внимание, что я не говорю о перемирии между предпринимателем и бывшим работодателем. Я не изучал глубоко этот вопрос, широко освещенный в литературе о привычных практиках организаций. Тем не менее в моем исследовании эффекта „наследия“ между материнской компанией и отделившейся от нее фирмой говорится, что дизайнеры многократно упоминали роль „репутации“ и „социальной сети“ в интервью об использовании преимуществ своей компании-прародителя».

В отчете Феннелла следователь неопределенно выразился в отношении трагедии, которой можно было бы избежать, если бы о горящей тряпке сообщили сразу. В отчете Феннелла этот пункт намеренно опущен: «Остается только предположить, как бы развернулись события, если бы Лондонскую пожарную бригаду вызвали тушить горящую тряпку. ...Можно только догадываться, какой оборот приняла бы ситуация, если бы в соответствии с новыми правилами Лондонскую пожарную бригаду вызвали на место немедленно».

В ответ на просьбу проверить факты представитель Лондонского метро и железных дорог написал: «„Лондонское метро“ тщательно расследовало это происшествие и не может добавить по этому вопросу ничего нового. Изменения и организационные подвижки, проведенные „Лондонским метро“ в связи с пожаром на „Кингс-Кросс“ и направленные на устранение проблем, подробно задокументированы. Последовательность событий, приведших к возникновению пожара, подробно изложена в отчете мистера Феннелла. „Лондонское метро“ не считает нужным добавлять какие-либо комментарии к уже проделанной большой работе. Я понимаю, что вы ожидали получить другой ответ».

В заявлении представитель больницы Род-Айленда писал: «Никогда не слышал о репортерах, поджидавших врачей в засаде, и никогда не видел подобных случаев ни на одном из телеканалов в выпусках новостей. Не могу ничего сказать о личном восприятии, однако приведенные цитаты похожи на безумство СМИ, которого не было. Несмотря на национальную огласку происшедших несчастных случаев, ни одно из государственных СМИ больницу Род-Айленда не посещало».

В заявлении представитель больницы Род-Айленда писал: «Я бы не назвал царившую в больнице атмосферу кризисом, скорее, деморализацией многих сотрудников. Многим чувствовали себя в осадном положении».

Видеокамеры были установлены по обоюдному согласию сторон — больницы и департамента здравоохранения штата.

Трудно проследить точные взаимосвязи между типами изменений в жизни и конкретными товарами. Поэтому, хотя известно, что люди, которые переезжают или разводятся, изменяют свои покупательские привычки, мы не можем утверждать, что развод всегда влияет на покупку пива, а новый дом — на приобретение злаковых хлопьев. Тем не менее общая тенденция сохраняется.

Имена в этом абзаце изменены для иллюстрации типов покупателей, которых могут определить модели Target. Это имена вымышленных покупателей.

Информация, приведенная в этой главе, основана на интервью с более чем дюжиной нынешних и бывших сотрудников Target. Многие из этих интервью проводились при условии неупоминания источника, ибо работники опасались увольнений или иного наказания. Target имела возможность просмотреть и отреагировать на информацию, приведенную в этой главе. Компанию также попросили об официальном интервью с руководителями отделения аналитики. Однако Target отказалась от интервью и не изъявила желания отвечать на вопросы для проверки достоверности фактов, за исключением двух электронных писем. В первом письме говорилось: «Наша цель — сделать Target любимым местом покупок для наших посетителей. Мы предлагаем гостям выдающееся качество, постоянные инновации и исключительный опыт обслуживания клиентов. Неизменный девиз нашей сети — „Ожидай больше. Плати меньше“. Благодаря вниманию к этой миссии мы вложили немало сил и средств в то, чтобы понять предпочтения наших гостей. Для этой цели мы разработали ряд исследовательских инструментов, которые позволяют разобраться в тенденциях и предпочтениях разных демографических групп населения — наших гостей. Данные, полученные с помощью этих инструментов, мы используем для планировки магазинов, выбора товаров, организации рекламных акций и рассылки купонов. Этот анализ помог Target обеспечить своим гостям условия для совершения наиболее подходящих им лично покупок. Например, во время оплаты в кассе магазина наш исследовательский инструмент может спрогнозировать подходящие предложения для отдельного гостя, исходя из его покупок, и эти предложения распечатываются ему вместе с чеком. Затем программы с разрешения участников, такие как детский реестр, помогают Target понять, как развиваются со временем потребности наших гостей. Благодаря этому мы можем предложить молодым матерям купоны, экономящие их деньги. Мы верим, что наши усилия приносят прямую пользу и нашим гостям, которые получают в Target нужные и желаемые товары, и Target, ибо укрепляют лояльность гостей к компании, из-за чего увеличивается частота посещений магазина, растут продажи и увеличивается прибыльность».

Второе письмо гласило: «Почти во всех ваших заявлениях содержится некорректная информация, и их публикация введет людей в заблуждение. Мы не собираемся исправлять все ваши фразы одну за другой. Target серьезно относится к своим юридическим обязательствам и действует в строгом соответствии со всеми федеральными и местными законами, включая законы о защите медицинской информации».

При проверке фактов Стив Бартелс, рекламный директор «Ариста» подчеркнул, что видел, что мнения о «Хей-я» как о хорошей песне разделились. Ее выпустили и продвигали вместе с другой мелодией — «Как ты движешься» — очередной выдающийся сингл из двухдискового альбома Speakerboxxx/The Love Below группы «Ауткаст». «Мы ждали реакции, — рассказал мне Бартелс. — Которые [директора программ] поумнее, рассматривали разделение мнений как возможность придать радиостанции индивидуальность. Тот факт, что слушатели быстро выключали песню, лично для меня не означал проигрыша. Моя работа — убедить директоров программ взглянуть на эту песню».

В ответном письме на просьбу проверить факты Макадам привел некоторые подробности о возникновении этого исследования: «Изначально я хотел понять связь между движением за гражданские права и ранними движениями „новых левых“, особенно студенческого движения, антивоенного движения и движения за освобождение женщин. Лишь обнаружив заявления и поняв, что некоторые из них были от добровольцев, а некоторые — от „неявившихся“, я заинтересовался, во-первых, почему одни поехали в Миссисипи, а другие нет, а во-вторых, как в дальнейшем повлиял факт состоявшейся/несостоявшейся поездки на обе эти группы».

В другом письме в ответ на просьбу проверить факты Макадам писал: «С моей точки зрения, значимость организационных связей не в том, что они не позволяют добровольцу отказаться, а в некой гарантии, что кандидат, скорее всего, получит всяческую поддержку за связь между искомой яркой личностью (то есть христианской) и участием в летнем проекте. Как я писал [в статье], „к участию больше всего поощряет сильное субъективное отождествление с конкретной личностью, подкрепленное организационными связями“».

В ответ на просьбу проверить факты представитель церкви Сэддлбек добавил: «Рик страдал нарушением химизма мозга, из-за которого развилась аллергия на адреналин. Это генетическое заболевание не поддается медикаментозному лечению. Из-за него во время публичных выступлений появляются боли, перед глазами все плывет, начинаются приливы и головная боль, охватывает паника. Как правило, симптомы длятся около 15 минут: за это время тратится достаточное количество адреналина, и организм может вернуться к нормальной работе. (Как у любого оратора, адреналин у него поднимался во время каждой проповеди.) Пастор Рик говорит, что болезнь не позволяет ему стать независимым от Бога».

В ответ на просьбу проверить факты представитель церкви Сэддлбэк сказал, что хотя один из основных принципов Сэддлбэк — научить людей самостоятельно двигаться к цели, «это подразумевает, что каждый может пойти в любую сторону, какую захочет». Библейские принципы и наставления имеют четко определенное направление. Цель изучения в малых группах — научить людей духовной дисциплине веры и привить им привычки, которые можно использовать в повседневной жизни.

Группа соседей-автовладельцев, живущих в пригороде, каждый из которых по очереди возит остальных на работу на своей машине.

Энжи Бэчмен — псевдоним. Информация о ее истории взята из более чем десяти часов интервью с самой Бэчмен, дополнительных интервью с людьми, знавшими ее, и десятков новостных статей и судебных архивов. Тем не менее, когда Бэчмен попросили ответить на вопросы для проверки изложенных в книге фактов, она отказалась, заявив лишь, что почти все подробности не соответствуют действительности, включая те, которые она прежде подтверждала, а также факты, подтверждаемые другими источниками, судебными записями или официальными документами, а потом вообще прекратила всякое общение со мной.

Может показаться абсурдным, что возможно обыграть казино. Тем не менее постоянные игроки знают, что можно выигрывать постоянно, особенно в таких играх, как рулетка. Например, Бен Джонсон из Бенсалема, Пенсильвания, за шесть месяцев начиная с 2010 г. выиграл в рулетку 15,1 млн долларов. В совокупности заведение всегда остается в выигрыше, потому что многие игроки делают ставки таким образом, который не увеличивает их шансы на успех, а у большинства не хватает денег, чтобы преодолеть полосу неудач. Со временем игрок может начать выигрывать постоянно, если запомнит сложные формулы и вероятности, которые определяют, как нужно играть каждой рукой. Однако большинство игроков недостаточно сильны в математике или дисциплинированы, чтобы обыграть заведение.

Harrah's, в настоящее время Caesars Entertainment, опровергает некоторые заявления Бэчмен.

В заявлении компания Caesars Entertainment написала: «По условиям соглашения, достигнутого в мае 2011 г. между [Бэчмен] и плавучим казино Caesars, обе стороны (включая представителей) избегают обсуждения некоторых деталей случившегося... Мы могли бы многое опровергнуть, но на данный момент не имеем такой возможности. Вы задали несколько вопросов о разговорах, которые якобы происходили между [Бэчмен] и сотрудниками Caesars без указания их имен. Поскольку она не назвала имен, независимая проверка изложенной ей информации не проводилась, и мы надеемся, что вы в своей книге отметите это (опустив эту информацию или указав, что она непроверенная). Как большинство крупных компаний в сфере услуг, мы обращаем внимание на покупательские решения наших клиентов, чтобы с их помощью контролировать удовлетворение покупателей и оценивать эффективность наших рекламных кампаний. Как большинство компаний, мы ищем способы привлечь клиентов и стараемся поддерживать в них лояльность. И как большинство компаний, мы пытаемся выяснить причину, если наши клиенты меняют устоявшиеся модели поведения, и поощряем их вернуться. Так же поступают сети отелей, авиалинии или химчистки. Это называется хорошим обслуживанием клиентов... Caesars Entertainment (ранее известная как Harrah's Entertainment) и ее филиалы долгое время были лидерами в сфере ответственного отношения к игре. Мы были первой игровой компанией, которая разработала письменный „Свод обязательств“, определяющий наше отношение к гостям. Мы были первым казино с национальной программой самоисключения, которая позволяла клиентам запретить самим себе посещать все наши заведения, если они чувствовали, что имеют проблему, или по любой другой причине. Также мы — единственное казино, которое спонсирует на национальном телевидении рекламную кампанию по продвижению ответственного отношения к игре. Мы надеемся, что эта информация будет отражена в вашей книге, равно как и тот факт, что

ни одно из приведенных вами заявлений [Бэчмен] не прошло независимую проверку».

В заявлении Caesars Entertainment написала: «Мы никогда не штрафовали и не увольняли сотрудников из-за того, что кто-то из их гостей перестал приходить в заведение (если только это не было прямым результатом действия сотрудника). Мы также не разрешали никому из сотрудников говорить гостю, что его (сотрудника) могут уволить или оштрафовать, если гость не придет».

В ответ на просьбу проверить факты Хабиб написал: «Многие из наших пациентов считались патологическими игроками на основе других типов поведения, о которых задавались вопросы в нашей проверочной форме. Например, участник попадал в категорию патологических игроков, если он просто: 1) играл, чтобы выиграть деньги, которые до этого проиграл, и 2) иногда делал ставки крупнее, чем изначально собирался. У нас была очень низкая граница классификации участников как патологических игроков».

В конце 1990-х гг. один из крупнейших производителей игровых автоматов нанял бывшего руководителя компании видеоигр для разработки новых карточек для игровых автоматов. Руководитель придумал запрограммировать машины таким образом, чтобы они выдавали больше «попаданий близ цели». Теперь почти в каждой карточке есть множество трюков — вроде свободных поворотов и звуков, которые появляются в тот момент, когда рисунки почти выстроились в ряд, — а также небольшие выигрыши, которые заставляют игроков думать, что они выиграли, тогда как на самом деле они вкладывают в игру больше денег, чем получают. «Ни одна азартная игра не манипулирует человеческим разумом так красиво, как эти машины», — признался в 2004 г. журналисту из *New York Times* исследователь из Медицинского университета Коннектикута, тоже страдавший от нездорового пристрастия.

В электронном письме Хабиб уточнил свое мнение по этому вопросу: «Это вопрос доброй воли и самоконтроля, который одинаково относится к области философии и когнитивной нейробиологии... Если мы утверждаем, что пациент Паркинсона не может контролировать свое пристрастие к азартным играм, которое является результатом приема лекарств, почему мы не можем утверждать или не утверждаем то же самое о патологически азартном игроке, у которого активны те же самые зоны мозга? Единственное (и неудовлетворительное) объяснение, которое я смог найти (и вы тоже его упоминаете), заключается в том, что нам, как обществу, намного удобнее переложить ответственность на внешнюю причину, раз таковая нашлась. Поэтому в случае с Паркинсоном проще сказать, что патологическая тяга к азартным играм появилась в результате приема лекарств, тогда как у патологически азартного игрока нет внешнего агента, влияющего на его поведение. (Хотя, конечно, есть — давление со стороны общества, рекламных плакатов казино, стрессы в жизни — но все это не настолько всепроникающе, как лекарство, которое приходится принимать пациенту.) Вот почему мы неохотно обвиняем пристрастие и предпочитаем водрузить ответственность за патологическое поведение на самого игрока — вроде как он должен был, например, лучше знать себя и не играть. Я полагаю, что по мере появления у когнитивных нейробиологов новой информации (а современное представление о мозге появилось всего лет 20—25 назад) некоторые из этих ошибочных общественных мнений (которых порой придерживаются даже сами когнитивные нейropsychологи) могут постепенно начать меняться. Например, по нашим данным я могу с уверенностью заключить, что существует отчетливая разница между мозгом патологически азартных игроков и мозгом игроков без патологической тяги, по крайней мере во время игры. Более того, я могу даже заявить, что почти-проигрыши кажутся патологическому игроку почти-выигрышами, но почти-проигрышами обычному игроку. Тем не менее я не могу с уверенностью или точностью утверждать, что эти различия означают, что патологический игрок, заведя рекламный щит местного казино, не имеет выбора и что он — раб своих желаний.

В отсутствие твердых и прямых доказательств я полагаю, что лучшее, что мы можем сделать, — это сделать выводы по аналогии, однако такие сравнения полны неопределенности».