

Чарльз Дахигг

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



[Сайт книги](#)

[Купить книгу В Озоне](#)

О книге

Оказывается, 40% ежедневных действий людей - не реальные наши решения, а результат привычки.

И со временем еда, которую мы едим, слова, которые говорим детям перед сном, экономия или траты, регулярность физической нагрузки, организация рабочих мыслей и рабочего процесса оказывают огромное влияние на наше здоровье, эффективность, финансы и счастье.

Дахегг показывает как привычка образуется, как меняется старая привычка. Вы увидите методы с помощью которых, например, один торговый агент привил всем американцам привычку чистить зубы, как можно превратить заурядный спрэй в миллиардный проект, воспользовавшись привычными желаниями потребителей.

Книга построена на основе сотен научных исследований, интервью с ведущими ученым и руководителями компаний.

Книга дает вам не просто веру, но приемы, с помощью которых вы перестроите застывшие модели своего поведения.

В «Силе Привычки» говорится о том, какова роль привычки в нашей жизни, будь то привычка чистить зубы, делать зарядку или курить, и как именно формируются привычки. В шуточной и научной форме книга расскажет, как изменить личные или корпоративные привычки. Более 60 недель книга находилась в списке бестселлеров по версии New York Times.

Для кого эта книга?

- ◆ Для всех, кто хочет приучиться делать что-то полезное на постоянной основе, или избавиться от дурной привычки вроде пристрастия к фастфуду.
- ◆ Для всех, кому интересно, как компании могут формировать наши привычки.
- ◆ Для всех, кто хочет ввести новые порядки в своей компании.

Об авторе

Чарльз Дахигг, номинированный на Пулицеровскую премию журналист-исследователь, неоднократно получавший награды за свою деятельность и появлявшийся на телевидении во Frontline и The NewsHour с Джимом Лерером.

Привычки являются примитивными петлями сигнал-действие-награда, экономящими усилия и повторяющимися раз за разом

Наше сознание постоянно ищет пути экономии энергии. Исследования показывают, что превращение действия в привычку – один из таких способов.

Таким образом, даже сложное действие, которое поначалу требует концентрации, например, попытка сдать назад с подъездного пути, рано или поздно становится не требующей усилий привычкой. Исследования показывают, что как минимум 40% действий, выполняемых вами каждый день, основаны на привычках, а не осознанных действиях.

В целом, любую привычку можно разделить на три части:

Сперва мозг регистрирует внешний сигнал, например, звонок будильника. Это провоцирует всплеск мозговой активности, мозг принимает решение, какую привычку активировать в данной ситуации.

Затем происходит действие, которое вы привыкли совершать в ответ на данный сигнал. Вы идете в ванную и чистите зубы на автопилоте.

В итоге вы получаете награду – ощущение успеха, в данном случае мятное покалывающее чувство во рту. Мозговая активность вновь усиливается, когда мозг регистрирует успешное завершение действия и связь сигнал-действие укрепляется.

Привычки невероятно устойчивы, даже люди с глубокими повреждениями мозга, неспособные вспомнить, где живут, могут сохранять старые привычки и обретать новые. Это происходит потому, что обучение и следование привычкам контролируется базальными ганглиями – частью мозга, способной функционировать даже при повреждениях всех остальных частей.

К сожалению, подобная устойчивость привычек значит, что, когда вы избавляетесь от плохой привычки, например, курения, всегда есть риск сорваться.

От привычек тяжело избавиться, потому что они прививают тягу

Представьте, что весь год каждый день вы покупали в буфете на работе по большой сладкой «печеньке» с кусочками шоколада. В качестве награды после тяжелого рабочего дня, к примеру.

К сожалению, ваши друзья стали подмечать, что вы набираете вес, и теперь вы хотите избавиться от этой привычки. Но только представьте, что будет, когда вы придете на работу и не зайдете в буфет. Вы либо купите «самую последнюю печеньку», либо вернетесь домой в отвратительном настроении.

Избавиться от дурной привычки нелегко, так как успевают выработаться ожидания награды по соответствующему сигналу. опыты на животных показали, что те привыкают ожидать награду по стандартной схеме сигнал-действие-награда. И когда награда ожидаема, а в ней отказывают, животное расстраивается. Такова неврологическая основа тяги.

Тяга к награде характерна и для полезных привычек. Исследования показывают, что постоянно занимающиеся спортом люди испытывают тягу к эндорфину, выделяющемуся в мозг во время занятий спортом, чувству победы или лакомству, которое себе позволяют после занятий. Тяга закрепляет привычку; только сигнала и награды недостаточно.

Компании и маркетологи стремятся создать подобную тягу у потребителя. Так, Клод Хопкинс смог сделать пасту Pepsodent популярной, в то время как остальные производители этого не добились. Паста Хопкинса представляла награду, а именно то самое покалывающее ощущение, которое сейчас является основой использования любой зубной пасты. Это покалывание не только создает чувство чистоты, как бы доказывая, что паста работает, но еще и является отличной наградой, провоцирующей тягу.

Чтобы изменить привычку, нужно заменить одно действие другим и закрепить это изменение

Спросите любого бросающего курить о том, как сложно игнорировать тягу к никотину. А значит, фокус в том, чтобы чем-то утолить тягу – но не курением.

Таково золотое правило изменения любой привычки – не надо сопротивляться тяге, надо ее перенаправить. По сигналу должна поступать та же награда, а вот действие нужно сменить.

Исследования показывают, что самая известная организация, помогающая избавиться от привычек, с большой эффективностью использует тот же метод. Alcoholics Anonymous (AA) более десяти миллионов алкоголиков сделали трезвенниками.

AA предлагают клиентам составить список того, что их привлекает в алкоголе. Обычно люди упоминают приятное расслабленное состояние и легкость в коммуникации – они куда важнее, чем само ощущение опьянения. AA предлагают другие действия, которые помогают утолить эту тягу и успешно заменяют алкоголь, встречи единомышленников, общение с организаторами.

Хотя по общему правилу этот метод работает, стрессовые обстоятельства провоцируют срывы. К примеру, один алкоголик не употреблял спиртного несколько лет, однако после известия о заболевании матери бросил работу, отправился прямиком в бар, и, по его собственным словам, «не просыхал толком года два.»

Исследования демонстрируют, что границы между срывом и поддержанием трезвости лежит в области веры. Религия и Бог занимают видное место в философии AA, однако поддерживать трезвость помогает отнюдь не только религиозный компонент. Вера в Бога лишь помогает участникам программы верить в способность измениться самим, что делает их сильнее перед лицом сложных жизненных ситуаций.

Достичь изменений помогает фокусирование на ключевых привычках и небольших победах

Инвесторы скептически отнеслись к новости о том, что бывший госчиновник Пол О'Нил возглавил убыточную алюминиевую компанию Alcoa. Их опасения только подкармливались тем, что О'Нил не говорил ни слова о прибыли и выручке, сделав своим главным приоритетом безопасность на рабочих местах. Один из инвесторов так и сообщил клиентам, «Управляющим избрали безумного хиппи, он разорит компанию.» Прогноз был неверным – О'Нил увеличил годовой доход Alcoa в пять раз. Он понимал, что в компании тоже существуют свои привычки, устоявшиеся порядки, и чтобы сменить курс Alcoa, надо изменить эти порядки.

Не все привычки одинаковы, некоторое важнее остальных, поэтому их называют ключевыми, так как следование им дает позитивный эффект, затрагивающий многие сферы. Так, исследования показывают, что докторам нелегко убедить своих страдающих от ожирения пациентов изменить образ жизни, однако внедрение одной ключевой привычки, к примеру, тщательного заполнения дневника питания, давало почву сразу для многих полезных привычек.

О'Нил, беспокоясь о безопасности рабочих мест, призвал управляющих и сотрудников задуматься о том, как можно повысить безопасность рабочего процесса, и как донести изменения до всех работников. В результате рабочий процесс стал куда более слаженным и, соответственно, прибыльным.

Суть ключевой привычки в том, что она помогает легко достигать небольших успехов. Добиваясь их, вы начинаете верить, что возможны изменения и в других сферах вашей жизни, что запускает цепочку положительных изменений.

Сила воли является самой важной привычкой

Знаменитое исследование Стэнфордского института показало, что четырехлетние дети с более развитой силой воли (позволившей им устоять перед искушением в виде «зефирки») добивались в дальнейшем больших успехов в учебе и общественной жизни, нежели их менее волевые сверстники.

Сила воли, по видимости, являет собой ключевую привычку, контролирующую разные сферы жизни. Дальнейшие исследования показали, что силе воли можно обучиться.

Тогда почему проявления силы воли так непостоянны? Иногда посещения спортзала не составляют труда, а иногда просто не получается встать с дивана.

Оказывается, сила воли, как мышца, она может «устать». Потратив ее на горы бумажной работы в офисе, домой вы приходите без сил. Однако сходство этим не ограничивается – придерживаясь привычек, требующих силы воли, например, строгой диеты, можно эту самую силу воли усилить. Что-то вроде тренировки силы воли.

На силу воли влияют и иные факторы. Например, в Starbucks обратили внимание, что их сотрудники большую часть времени находят в себе силы на улыбку и вежливость независимо от своего морального состояния, однако если клиент выходит из себя, сотрудники быстро теряют спокойствие. Руководители поняли, что если бариста готовы к неприятным ситуациям и имеют точные рекомендации на такие ситуации, у них хватает силы воли справиться с ними даже под давлением.

Другие исследования показали, что зависимость влияет на проявление силы воли. Когда человек делает что-то по приказу, а не по собственному выбору, его «мышцы силы воли» устают куда быстрее.

Управленческие привычки бывают опасны, однако кризисные ситуации могут их нарушить

Исследования показывают, что во многих организациях господствуют негласные порядки управления, установившиеся у сотрудников, а не конкретные процессы принятия решений.

В 1987 произошел случай в Лондонском метро. Метро было поделено на четко разграниченные участки, и за каждый ответственность несли определенные работники. У них выработалась привычка не пересекать границы своего участка. Случаи нарушения границ воспринимались неприязненно.

Вообще-то многие организации существуют в подобном режиме, напоминая поле боя за власть и награду. Привычка заниматься только своими делами развивается из желания сохранять внутренний порядок.

К сожалению, некоторые привычки опасны. В 1987 году на станции метро Кингс-Кросс билетер заметил возгорание, однако не активировал сигнализацию. Это было не его дело. Огонь быстро разгорелся, но никто из присутствовавших не знал, как включить систему опорожнения, и не имел права использовать огнетушители.

За это были ответственны другие люди.

Через несколько минут в кассовый зал ворвался огромный огненный вал. Пассажиры так сильно обгорели, что кожа облезала от прикосновений. 31 человек погиб.

Однако даже подобные трагедии имеют светлую сторону – кризисные случаи предоставляют уникальный шанс изменить организационные порядки под давлением чрезвычайной ситуации. Поэтому хорошие лидеры часто продлевают чрезвычайное положение в компании или даже усиливают его действие.

Дезмонд Феннел, расследуя обстоятельства пожара, понял, что многие способные предотвратить пожар изменения уже были предложены ранее, однако не были осуществлены. Когда предложения Феннела тоже встретили отпор, он превратил в ситуацию в достояние общественности, что тоже стало своеобразным кризисом, позволившим ему провести необходимые реформы. Теперь на каждой станции специальный служащий отвечает за безопасность пассажиров.

Продумывая маркетинговую кампанию, организации учитывают привычки потребителей

Продавцы знают о привычках покупателей больше, чем сами покупатели. Продавцы изучают массивы данных по поведению клиентов и корректируют операции так, чтобы довести продажи до максимума. К примеру, многие покупатели инстинктивно поворачивают направо, заходя в магазин, поэтому продавцы выставляют самый прибыльный товар по правой стороне от входа.

В совершенстве подобными методами овладела Target, американская розничная сеть, обслуживающая несколько миллионов покупателей в год и собирающая о них терабайты данных. Компания проводила настолько тщательный анализ данных, что могла установить беременность покупательниц и примерную дату родов на основе покупок вроде витаминов для беременных. Target присылала своим беременным покупательницам скидочные купоны на детские товары и таким образом успешно привлекала их в магазины.

Программа была так хорошо налажена, что однажды в Target узнали о беременности девочки-подростка до того, как девочка сообщила новость своей семье. Компания отправила девочке купоны на детские товары и спровоцировала скандал – отец девочки обвинил менеджера местного отделения Target в том, что компания призывает школьницу завести ребенка. Когда открылась правда, отцу девочки пришлось извиниться.

В Target, однако, поняли, что подобный «шпионаж» может оттолкнуть клиентов, поэтому купоны на детские товары стали приходить вместе с другими, не целевыми, - например, купонами на покупку газонокосилок.

Пытаясь продать новую продукцию, компании часто облачают ее в привычную форму; так, диджеи на радио ставят новую песню между двумя хитами, гарантируя ее скорую популярность.

Общественные движения рождаются из сильных социальных связей, общественного давления и образования новых привычек

В 1955 году в Монтгомери, Джорджия, афроамериканка Роза Паркс отказалась уступить место в автобусе белому мужчине. Ее арестовали и выдвинули обвинения, а последовавшие за этим события сделали ее иконой борьбы за гражданские права.

Интересно то, что ее случай не был первым или каким-то особенным. Многие уже были ранее арестованы по той же причине. Так почему же арест Паркс спровоцировал автобусную забастовку, продлившуюся более года?

Во-первых, Роза Паркс была ценным членом общества и обладала необычайно широким кругом друзей. Она входила во многие клубы и сообщества, и была близко знакома с самыми разными людьми от профессоров до рабочих в поле. Эти так называемые сильные связи помогли ей покинуть тюрьму, а новостям об ее аресте быстро разлететься среди всех социальных слоев населения Монтгомери, что спровоцировало протест в форме автобусной забастовки. Однако только лишь ее друзья не смогли бы организовать длительный бойкот.

В дело вступило общественное давление. Кроме сильных дружеских связей существуют еще и слабые – знакомые, а не друзья. И общественное давление распространяется как раз за счет слабых связей. Когда друзья и знакомые поддерживают некое движение, сложно не влиться в него тоже.

Когда городские власти ввели новые правила совместного использования автомобилей, и без автобусов стало сложно обходиться, стремления протестовать у цветного сообщества поубавилось. В качестве финального аккорда прозвучала речь Мартина Лютера Кинга о ненасилии и прощении своих оппонентов. Основываясь на этом принципе, люди образовали новые порядки, организовали независимые собрания в церквях и ненасильственные митинги. Движение стало самодвижущей силой.

Ответственность за наши привычки лежит на нас

В 2008 году среди ночи Брайан Томас задушил собственную жену. Ужаснувшись своих действий, он немедленно сдался и был обвинен в убийстве. Как он объяснил произошедшее? Ему снился кошмар, и при этом он ходил во сне. Томас был уверен, что душил грабителя, напавшего на его жену.

В суде адвокат заявил, что Томас, решив, что его жене угрожает опасность, среагировал автоматически, попытался ее защитить. Проще говоря, последовал привычке.

Примерно в то же время Энджи Бакман подала на казино Harrah's иск на полмиллиона долларов, которые проиграла. Она успела проиграть также дом и миллионное наследство. В суде Бакман заявила, что всего лишь следовала привычке. Ей нравилось играть в казино, а Harrah's отправили ей купоны на бесплатное посещение, и та не смогла устоять. Заметьте, в Harrah's знали, что она очень азартный игрок, и однажды уже становилась банкротом.

В итоге Томаса признали невиновным, и многие, включая судью, выказали ему сочувствие. Бакман же проиграла дело и стала объектом всеобщего презрения.

И Томас, и Бакман могли бы сказать, что ни в чем не виноваты, так как просто следовали привычкам. Почему же суд выиграл только один из них?

Все просто – когда мы осознаем существование вредной привычки, мы берем на себя ответственность за контроль над ней или избавление от нее. Томас не знал, что может кому-то навредить во сне, а Бакман отлично знала, что отличается пристрастием к азартным играм, и могла бы избежать заманчивого предложения от казино, приняв участие в специальной программе, защищающей ее от рекламной информации из казино.

Итак, основная мысль книги:

Следование привычкам лежит не только в основе наших жизней, но также и в основе функционирования организаций и компаний. Все привычки подчиняются трехступенчатой схеме сигнал-действие-награда, и самый простой способ изменить привычку – заменить одно действие на другое, сохранив сигнал и награду неизменными. Достигнуть серьезных изменений в жизни непросто, однако это возможно, если сконцентрироваться на ключевых привычках и силе воли.

Практические советы:

Что такое привычки, потому так тяжело им изменить?

Привычки – это примитивные, часто повторяющиеся петли сигнал-действие-награда, экономящие усилия.

От привычек сложно избавиться, потому что они прививают тягу.

Как изменить привычку?

Чтобы изменить привычку, надо заменить одно действие на другое, и действительно поверить в возможность позитивного изменения.

Достичь этих изменений можно с помощью ключевых привычек и небольших побед.

Использование силы воли – наиболее важная ключевая привычка.

Как проявляются привычки в большем масштабе, в обществе?

Управленческие привычки могут становиться опасными, однако кризисные ситуации позволяют их изменить.

Компании учитывают привычки в маркетинговых акциях.

Общественные движения рождаются из сильных социальных связей, общественного давления и обретения новых привычек.

Мы несем ответственность за собственные привычки.