

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

СИЛА ЗВИЧКИ



ЧАРЛЗ ДАХІГГ

PSYCHOLOGY MUST READ

КАУЧ
СІМЕЙНОС
ДОСВІДУ

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

THE POWER OF HABIT



CHARLES DUHIGG

СИЛА ЗВИЧКИ



ЧАРЛЗ ДАХІГГ

УДК 159.9
ББК 88
Д21

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Перекладено за виданням:

Duhigg Ch. The Power of Habit : Why We Do What We Do in Life
and Business / Charles Duhigg. — New York : Random House, 2012. — 380 с.

Переклад з англійської *Ганни Лелів*

Дизайнер обкладинки *Антон Цегольник*

ISBN 978-617-12-1207-7 (PDF)

© Charles Duhigg, 2012
© Hemiro Ltd, видання українською
мовою, 2016
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейно-
го Дозвілля», переклад і художнє
оформлення, 2016

*Для Олівера, Джона Гаррі, Джона й Доріс,
і — на вічну згадку — для Ліз*

ЗМІСТ

ПРОЛОГ. Як позбутися звички.....8

ЧАСТИНА ПЕРША. Людські звички..... 19

1. ЦИКЛ ЗВИЧКИ.....20

Як працюють звички

2. СПРАГЛИЙ МОЗОК..... 51

Як створювати нові звички

3. ЗОЛОТЕ ПРАВИЛО, ЯК ЗМІНИТИ ЗВИЧКУ85

Чому відбувається зміна?

ЧАСТИНА ДРУГА. Звички успішних організацій123

4. КЛЮЧОВІ ЗВИЧКИ,
АБО Ж БАЛАДА ПОЛА О'НІЛЛА124

Які звички найважливіші?

5. КОМПАНІЯ *STARBUCKS* І ЗВИЧКА УСПІХУ157

Коли сила волі входить у звичку

6. СИЛА КРИЗИ..... 186

Як лідери створюють звички —
випадково та зумисне

7. ЗВІДКИ СУПЕРМАРКЕТ *TARGET* ШВИДШЕ
ЗА ВАС ЗНАЄ, ЧОГО ВИ ХОЧЕТЕ..... 218

Коли компанії прогнозують звички
(і маніпулюють ними)

ЧАСТИНА ТРЕТЯ. Звички громад	255
8. ЦЕРКВА СЕДДЛБЕК І БОЙКОТ АВТОБУСНОГО ТРАНСПОРТУ В МОНТГОМЕРІ	256
Як зароджуються суспільні рухи	
9. НЕВРОЛОГІЯ СВОБОДИ ВОЛІ	290
Чи відповідаємо ми за власні звички?	
 ДОДАТОК	 323
Поради читачеві, як використовувати ідеї із цієї книжки на практиці	
 ПОДЯКИ	 336
 ДЖЕРЕЛА	 339
 ПРИМІТКИ	 340
 ПРО АВТОРА	 431

ПРОЛОГ

Як позбутися звички

Ліза Аллен була ідеальним об'єктом для наукових досліджень.

Згідно з матеріалами її справи їй було 34, у 16 років вона почала курити та вживати алкоголь і майже все життя боролась із зайвою вагою. Коли Лізі було за двадцять, їй не давали просвітку колекторські компанії, вимагаючи сплатити заборгованих 10 000 доларів. Зі старого резюме виходило, що на одній роботі вона затримувалася щонайдовше рік.

Однак того дня перед науковцями постала струнка й сповнена життєвих сил жінка, з мускулястими, як у бігуна, ногами. Вона виглядала на 10 років молодшою, ніж на знімку у своєму досьє, і, мабуть, змогла б зробити більше присідань, ніж будь-хто із присутніх у кімнаті. Згідно з останнім звітом у її справі Ліза не мала боргів, не вживала алкоголю і вже 39 місяців працювала в компанії, що займалася графічним дизайном.

— Скільки часу минуло, відколи ви викурили останню цигарку? — запитав один із лікарів, приступивши до низки запитань, на які Ліза відповідала щоразу, коли приходила до цієї лабораторії в передмісті Бетесда, штат Мериленд.

— Майже чотири роки, — відповіла вона. — Відтоді я схудла на 27 кілограмів і пробігла марафон.

Крім того, Ліза вступила до магістратури й придбала будинок. Чимало трапилось за той час!

У кімнаті сиділи неврологи, психологи, генетики й соціолог. Упродовж останніх трьох років, заручившись фінансовою під-

тримкою Національного інституту охорони здоров'я, вони зусібіч вивчали Лізу та ще два десятки колишніх курців і людей, які мали схильність до переїдання чи проблеми з алкоголем, були одержимі пристрастю до покупок або перебували під впливом інших руйнівних звичок. Усі учасники дослідження мали одну спільну рису: вони докорінно змінили своє життя за відносно короткий проміжок часу. Науковці прагнули зрозуміти, як це їм вдалося. Для цього вони вимірювали основні показники життєдіяльності цих людей, установили в їхніх будинках відеокамери, щоб спостерігати за їхнім щоденним життям, визначили послідовність частин їхньої ДНК і за допомогою технологій, що дають змогу зазирнути до черепа людини в режимі реального часу, спостерігали, як їхнім мозком рухалися кров та електричні імпульси тоді, коли перед ними поставала спокуса — сигарковий дим чи накритий смачними наїдками стіл*. Дослідники мали на меті визначити, як звички працюють на неврологічному рівні й що треба для того, щоб їх змінити.

— Я знаю, що ви розповідали цю історію вже десять разів, — сказав лікар Лізі, — але дехто з моїх колег чув її тільки від інших. Тому хочу попросити, щоб ви ще раз розказали, як саме кинули курити.

— Гаразд, — відповіла Ліза. — Усе почалося в Каїрі.

Жінка розповіла, що рішення поїхати у відпустку ухвалила спонтанно. За кілька місяців до того її чоловік, повернувшись з роботи, заявив, що покидає її, бо закохався в іншу. Минуло чимало часу, поки Ліза нарешті усвідомила, що її зрадили й попереду розлучення. Спочатку вона ходила пригнічена, потім, мов одержима, стежила за ним, їздила по всьому місту слідом за його новою дівчиною, телефонувала їй посеред ночі й клала слухавку. А одного вечора Ліза хильнула спиртного, прийшла до будинку тієї дівчини й почала грюкати у двері, репетуючи, що спалить весь дім.

* Примітки див. на с. 340. (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)

— Кепські то були часі, — зізналася Ліза. — А що я все життя мріяла побачити піраміди, а на кредитних картках ще залишалося трохи грошей, то...

Першого дня в Каїрі Ліза прокинулася на світанку від того, що з поблизької мечеті закликали до молитви. У кімнаті готелю було темно, хоч в око стрель. Ще не оговтавшись від перельоту й різниці в часі, Ліза взялась було намацувати потемки цигарку.

Коли засмерділо горілою пластмасою, вона, геть спантеличена, збагнула, що замість «Мальборо» підпалила кулькову ручку. Останні чотири місяці жінка цілими днями плакала, не відходила від холодильника, страждала від безсоння й почуття сорому, безпомічності, депресії та злості. Той випадок із цигаркою став останньою краплею.

— На мене накотилася хвиля смутку, — сказала Ліза. — Здавалося, що всі мої мрії і бажання розлетілися вщент. Я навіть закурити нормально не могла. А тоді я почала думати про свого колишнього чоловіка, про те, як важко мені буде знайти нову роботу після приїзду і як я її ненавидітиму, про те, як погано я почувалась увесь той час. Я встала з ліжка й перекинула глечика з водою. Той упав на підлогу й розбився, а я розревлася ще дужче. Мене охопив розпач, я відчула, що мушу хоч що-небудь змінити, мушу хоч щось мати під контролем.

Вона прийняла душ і пішла на вулицю. Проїжджаючи в таксі розбитими вулицями Каїра, а згодом ґрунтовими дорогами, що вели до Сфінкса, пірамід у Гізі й величезної, нескінченної пустелі довкола них, Ліза відчула, що на якусь мить її почуття жалю до себе самої відступило. Вона подумала, що потребує в житті певної мети, до якої треба наполегливо йти.

Й отак, сидячи в таксі, Ліза вирішила, що прилетить у Єгипет ще раз, щоб перетнути пустелю.

Божевільна ідея. Вона давно втратила форму, потовстішала й не мала грошей на рахунку. Ліза не знала ні того, як називалась пустеля, що її вона бачила перед собою, ні того, чи такий перехід узагалі можливий. Зрештою, це не мало значення. Вона мусила на чомусь зосередитись. Ліза вирішила, що виділить собі один рік на підготовку. А щоб вижити в такій експедиції, їй, звісно, доведеться чимось пожертвувати. Зокрема, треба буде кинути курити.

Коли через одинадцять місяців Ліза таки пододала шлях через пустелю — щоправда, ще з шістьма туристами на позашляховиках із кондиціонером — вони везли із собою стільки води, їжі, наметів, мап, систем супутникової навігації і приймально-передавальних радіостанцій, що пачка цигарок не зіграла б великої ролі.

Однак, сидячи в таксі, Ліза про це не здогадувалась. А науковців у лабораторії не цікавили подробиці її мандрівки пустелею. Із певних причин, які вони тільки починали розуміти, один незначний зсув, що стався у сприйнятті Лізи того дня в Каїрі, — думка про те, що вона *мусить* кинути курити, щоб досягнути мети, — викликав низку змін, які, зрештою, зачепили всі аспекти її життя. За наступні півроку жінка кинула курити й почала бігати вранці, а це, своєю чергою, змінило її спосіб харчування, підхід до праці, режим сну, а також те, як вона заощаджувала гроші, складала свій робочий графік, будувала плани на майбутнє тощо. Ліза кілька разів пробігла півмарафон, а потім і марафон, здобула освіту, придбала будинок і заручилась. Урешті її запросили взяти участь у науковому дослідженні, і коли дослідники почали аналізувати знімки мозку Лізи, то побачили дещо незвичайне: на зміну одним неврологічним шаблонам — її колишнім звичкам — прийшли нові шаблони. Нервова активність старих моделей поведінки була досі видима, однак нові імпульси витісняли старі. Змінилися не лише звички Лізи, а й її мозок.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

і з кожним днем зростала кількість жертв, командири міркували над тим, які звички потрібно сформувавши в солдат та місцевих жителів, щоб забезпечити тривкий мир.

Я перебував в Іраку близько двох місяців, коли почув про офіцера, який експромтом організував програму модифікації звичок у Куфі, невеликому містечку за дев'яносто миль на південь від столиці. То був майор американської армії, який проаналізував відеозаписи недавніх повстань і помітив один шаблон: погроми починалися переважно з того, що на площі чи іншому відкритому майданчику збирався натовп іракців, який за кілька годин суттєво розростався. Приходили продавці вуличної їжі, збиралась публіка. А тоді хтось кидав камінь чи пляшку, і починався масовий безлад.

Отож, майор зустрівся із мером Куфи й звернувся до нього з дивним проханням: чи не могла б місцева влада заборонити продавцям їжі торгувати на площах? Нема питань, відповів мер. Через кілька тижнів біля Великої мечеті в Куфі зібрався невеликий гурт людей. До вечора зійшлася вже чимала юрба. Дехто почав скандувати гасла. Відчувши, що ситуація виходить з-під контролю, місцева поліція зв'язалась по радіозв'язку з американськими вояками й попросила їх бути напоготові. Почало смеркати, збуджені й голодні люди роззиралися навсбіч за продавцями кебабу, яких зазвичай не бракувало на площі, але тих ніде не було видно. Люди, котрим кортіло подивитись на видовище, почали розходитися. Активісти, які вигукували гасла, втратили ентузіазм. До восьмої вечора на площі не залишилось ні душі.

Навідавшись до військової бази поблизу Куфи, я зустрівся з тим майором. Динаміку натовпу зазвичай не розглядають з боку звичок, сказав він мені. Однак упродовж своєї кар'єри майор вивчав психологічні особливості їхнього формування.

У навчальному таборі він до автоматизму відпрацював, як заряджати зброю, засинати в зоні бойових дій, утримувати увагу

під час хаотичного бою й ухвалювати рішення у стані виснаження й стресу. Майор ходив на заняття, де його навчили звички заощаджувати, щодня виконувати фізичні вправи й спілкуватися з іншими солдатами. Просуваючись по службі, він побачив, що організаційні звички відіграють дуже велику роль, позаяк дають підлеглим змогу ухвалювати рішення, не питаючи раз у раз його дозволу, і що правильний режим роботи полегшує співпрацю з людьми, яких терпіти не можеш. А тепер, опинившись несподівано в ролі державотворця, майор побачив, що натовпи й культури дотримуються майже однакових правил. До певної міри, сказав він, спільнота — це гігантська колекція звичок тисяч людей, які можуть призвести до заворушень або миру: усе залежить від того, як на них вплинути. Майор не лише забрав із площі всіх продавців їжі, а й запустив у Куфі серію експериментів, щоб змінити звички тамтешніх жителів. Відколи він прибув до міста, там не відбулося жодного заколоту.

— Розуміння того, що таке звичка, — найважливіше знання, яке я отримав за час служби в армії, — сказав мені майор. — Це цілком змінило мій світогляд. Хочеш швидко засинати й прокидатися в доброму настрої? Тоді зверни увагу на те, що ти переважно робиш перед сном і відразу після того, як встаєш з ліжка. Хочеш, щоб пробіжки були тобі на радість? Вигадай стимул, який перетворить біг на звичну справу. Я повсякчас кажу це своїм дітям. Ми з дружиною складаємо перелік наших подружніх звичок. На нарадах з командирами ми тільки про це й говоримо. Жодна жива душа в Куфі не сказала б мені, що варто забрати ятки з кебабом, і ми зможемо керувати натовпом. Але щойно ти розумієш, що все довкола — усього лиш набір звичок, усе: тобі ніби дали до рук ліхтарика й монтувалку — можна братися до роботи.

Майор був приземкуватим мешканцем Джорджії. Він безперестанку випльовував у чашку то соняшникове насіння, то пережований тютюн. Сказав, що якби не подався на військову службу, то в ліпшому разі ремонтував би телефонні лінії або

торгував би метамфетаміном, як дехто з його менш успішних однокласників. На той час під його командуванням було вісімсот солдат, які служили в найсучаснішому на планеті війську.

— Кажу тобі, якщо вже такий бовдур, як я, зумів у цьому розібратися, то ти зможеш все, що хочеш, — треба тільки змінити свої звички.

П'ятдесят років тому ми й мріяти не могли про такий прорив у розумінні неврології та психології звичок і шаблонів поведінки в нашому житті, суспільстві та організаціях, що відбувся за останнє десятиліття. Тепер ми знаємо, навіщо виникають звички, як вони змінюються і як працюють з погляду науки. Знаємо, як ділити їх на складові й перебудовувати відповідно до наших потреб. Ми розуміємо, як змусити людей менше їсти, частіше займатися спортом, ефективніше працювати й вести здоровіший спосіб життя. Змінити звичку не завжди легко й швидко. І не завжди просто.

Але можливо. І тепер ми розуміємо, як саме це зробити.

ЧАСТИНА ПЕРША



**ЛЮДСЬКІ
ЗВИЧКИ**

1. ЦИКЛ ЗВИЧКИ

Як працюють звички

I

Восени 1993 року до лабораторії у Сан-Дієго прийшов чоловік, який пізніше перевернув догори дригом усе, що було на ту пору відомо про звички. То був старий пан, майже метр вісімдесят на зріст, охайно вбраний у блакитну сорочку на гудзиках¹. На зустрічі випускників, які закінчили школу років із п'ятдесят тому, його густе сиве волосся викликало б заздрощі. Через артрит він злегка накульгував і, тримаючи дружину за руку, йшов коридором лабораторії повільно, ніби не знав, що на нього чекає з кожним кроком.

За рік до того Юджин Полі, або ж «Ю. П.», як його називатимуть у медичній літературі, був удома, у містечку Пляя-дель-Рей, і саме збирався вечеряти, коли його дружина сказала, що на вечерю прийде їхній син Майкл.

— Хто такий Майкл? — запитав Юджин².

— Твій син, — відповіла дружина Беверлі, — якого ми з тобою виховали, забув?

Юджин здивовано на неї глянув.

— Що то за один? — перепитав.

Наступного дня в Юджина почалася нудота й спазми в животі. За добу симптоми зневоднення стали такі помітні, що налякана Беверлі відвезла чоловіка до шпиталю. У нього була гарячка, температура підстрибнула до 40, на простирадлі виступили пля-

ми від поту. Він почав марити, а тоді став агресивним, із криками накинувся на медсестер, які намагалися поставити йому крапельницю. Лише після того, як дали заспокійливі, лікар зміг ввести тонку голку між двома хребцями в нижній ділянці спини й набрати кілька крапель спинномозкової рідини.

Лікар, котрий виконував процедуру, одразу зрозумів, що справи кепські. Рідина, яка оточує мозок і спинномозкові нерви, утворює бар'єр, що охороняє від інфекцій і травм. У здорових людей вона прозора й швидкоплинна, легко набирається у шприц. Натомість рідина, взята з Юджинового хребта, була каламутна й витікала повільно, ніби складалась із мікроскопічних зерняток³. Отримавши результати аналізу з лабораторії, лікарі дізналися, чому Юджин занедужав. Він страждав від вірусного енцефаліту — хвороби, яку спричинив відносно безпечний вірус, що викликає простий герпес, герпетичну лихоманку і легку інфекцію на шкірі. Утім, у рідкісних випадках вірус може проникнути в мозок і спричинити колосальну шкоду, вразивши тоненькі складки нервової тканини, де містяться наші думки, сні і, як дехто вважає, душа.

Лікарі сказали Беверлі, що виправити заподіяну шкоду їм не під силу, проте велика доза антивірусних препаратів може запобігти прогресуванню хвороби. Юджин упав у кому й десять днів балансував на межі життя і смерті. Ліки подіяли — поступово лихоманка спала, вірус було знищено. Нарешті отямившись, Юджин почувався безсилим і дезорієнтованим, не міг добре ковтати. Йому було не під силу сформулювати речення, час від часу він задихався, ніби раптом забув, як дихати. Однак Юджин був живий.

За якийсь час він зміцнів достатньо, щоб пройти низку обстежень. Лікарі були вражені, побачивши, що його організм — зокрема, нервова система — майже не постраждав. Пацієнт міг рухати кінцівками й реагував на шум і світло. Проте на знімках головного мозку було помітно зловісні тіні поблизу

центральної ділянки. Вірус знищив частину тканини біля місця, де череп сполучається із хребтовим стовпом.

— Цілком можливо, що він уже не той, яким ви його пам'ятаєте, — застеріг Беверлі один із лікарів. — Мусите бути готові до того, що свого чоловіка ви більше не побачите.

Юджина перевели в інше крило шпиталю. Через тиждень він уже міг легко ковтати. Ще за тиждень почав говорити, просив подати йому желейну цукерку чи сіль, перемикав телевізійні канали й скаржився на нудні серіали. Коли через п'ять тижнів його скерували до реабілітаційного центру, Юджин уже гуляв коридорами й роздавав медсестрам поради, що їм робити на вихідних.

— Я зроду не бачив, щоб хтось так швидко одужав, — сказав Беверлі ще один лікар. — Не хочу подавати вам надію, але це щось насправду дивовижне.

Утім, жінку його слова не заспокоїли. У реабілітаційному центрі стало ясно, що хвороба вибила її чоловіка з колії. Наприклад, Юджин не пам'ятав днів тижня та імен лікарів і медсестер, хоч скільки разів ті називали йому своє ім'я.

— Чому вони не дають мені спокою зі своїми запитаннями? — спитав він якось Беверлі, щойно лікар вийшов із кімнати.

Коли Юджин врешті повернувся додому, справи стали зовсім кепські. Він не міг пригадати нікого з їхніх приятелів. Заледве підтримував розмову. Бували дні, коли він вранці вставав із ліжка, йшов на кухню, смажив яйця з беконом, знову лягав під ковдру й вмикав радіо. А через сорок хвилин знову робив те саме: вставав, смажив яйця, лягав у ліжко й брав до рук радіо. А тоді ще раз і ще. Стривожена Беверлі звернулася до фахівців, зокрема до одного науковця з Каліфорнійського університету в Сан-Дієго, який спеціалізувався на втраті пам'яті. Тож одного сонячного осіннього дня Беверлі з Юджином опи-

нились у звичайнісінькому будинку на території університетського містечка, де, тримаючись за руки, поволі перетнули коридор. Далі їх провели до невеликого кабінету. Юджин почав балакати з молодою жінкою, яка сиділа за комп'ютером.

— Я багато років займався електронікою, але це щось неймовірне, — сказав він, показавши пальцем на комп'ютер. — Коли я був молодший, ця штука стояла на кількох двометрових стелажах і займала цілу кімнату.

Жінка мовчки вистукувала пальцями по клавіатурі. Юджин захихотів.

— Не вірю своїм очам, — сказав. — Усі ті друковані плати, діоди і тріоди. Коли я займався електронікою, та штука стояла на кількох двометрових стелажах.

До кімнати зайшов науковець. Він представився і запитав Юджина, скільки тому років.

— Ем-м-м... 59 або 60, — відповів той.

Насправді йому виповнився 71 рік. Дослідник почав друкувати на комп'ютері. Юджин усміхнувся і тицьнув пальцем на монітор:

— Повірити не можу! — мовив він. — Знаєте, коли я займався електронікою, ця штука займала кілька двометрових стелажів!

За комп'ютером сидів п'ятдесятидворічний Ларрі Сквайр — професор, який останні три десятиліття вивчав нейроанатомію пам'яті. Зокрема, досліджував, як мозок зберігає у пам'яті події. Проте робота з Юджином згодом відкрила йому, а також сотням інших науковців цілком новий світ, що повністю змінив наші уявлення про те, як функціонують звички. Сквайр дослідив, що навіть у людини, яка не пам'ятає, скільки їй років (та й узагалі мало що пам'ятає), можуть виробитися звички,

котрі видаються неймовірно складними, якщо не знати, що у всіх людей щодня відбуваються однакові неврологічні процеси. Дослідження Сквайра та інших допомогли виявити підсвідомі механізми, що впливають на безліч рішень, які видаються результатами аргументованих роздумів, але насправді є наслідками майже не усвідомлених і не до кінця зрозумілих нам імпульсів.

До знайомства з Юджином Сквайр не один тиждень вивчав знімки його мозку. Він дійшов висновку, що ураження зазнала тільки п'ятисантиметрова ділянка в центрі мозку. Вірус практично вщент знищив середню темпоральну частку — пучок клітин, які, згідно з припущеннями науковців, відповідають за різноманітні когнітивні завдання, як-от згадування минулого або регуляцію деяких емоцій. Сквайр не здивувався, що від ділянки майже нічого не залишилося — вірусний енцефаліт пожирає тканину з безжалісною, ледь не хірургічною точністю. Проте його вразило, наскільки ті знімки були подібні до тих, що їх він уже колись бачив.

За тридцять років до того, навчаючись в аспірантурі в Массачусетському технологічному інституті, Сквайр працював разом із групою, яка досліджувала чоловіка під псевдонімом «Г. М.», одного з легендарних пацієнтів в історії медицини. Чоловіка насправді звали Генрі Молейсон, але доки він був живий, науковці приховували його ім'я. Отож, коли Г. М. було сім років⁴, його збив велосипед⁵. Хлопчик упав і розбив голову⁶. Незабаром у нього почались напади, він часто непритомнів. У шістнадцять років у хлопця стався великий епілептичний напад, який уразив цілий мозок. Він непритомнів, бувало, до десяти разів на день.

Коли Г. М. виповнилось 27, він був виснажений до краю. Спазмолітичні препарати не допомагали. Хлопець був розумний, але не міг втриматись на жодній роботі⁷. Він досі жив із батьками. Г. М. прагнув нормального життя. І тому звернувся за допомогою до лікаря, який попри страх нашкодити пацієнту все ж наважився на експеримент. Дослідження вказували на те, що в епілептичних нападах була задіяна ділянка мозку під

назвою гіпокамп. Лікар запропонував йому зробити трепанацію черепа⁸, підняти передню частину мозку і за допомогою тоненької трубочки⁹ висмоктати гіпокамп і частину прилеглої тканини з внутрішньої поверхні черепа. Г. М. погодився.

Операція відбулась 1953 року. Епілептичні напади порідшали. Утім, одразу стало очевидно, що мозок пацієнта зазнав незворотних змін. Г. М. міг назвати своє ім'я і знав, що його мати народилася в Ірландії. Він пам'ятав крах фондової біржі 1929 року й репортажі про вторгнення до Нормандії. Але все, що відбулося пізніше — спогади, переживання й проблеми за всі десять років перед операцією, — стерлося з пам'яті. Лікар узявся перевіряти пам'ять Г. М., показуючи йому гральні карти й стовпчики чисел, але виявив, що той не здатний запам'ятати нову інформацію більш як на двадцять секунд.

Із дня операції і до моменту смерті 2008 року всі люди, з якими бачився Г. М., усі пісні, які він чув, усі кімнати, куди заходив, були для нього щоразу новими. Його мозок застиг у часі. Кожнісінького дня Г. М. не вірив власним очам, що хтось може перемкнути телевізійний канал, тицьнувши на екран чорним прямокутником із пластику. Він знову й знову, десятком разів на день, наново знайомився з усіма лікарями й медсестрами¹⁰.

— Мені подобалось працювати з Г. М., бо дослідження пам'яті здавалось мені напрочуд реальним і цікавим методом дослідження мозку, — розповів мені Сквайр. — Я виріс в Огайо та пам'ятаю, як у першому класі вчитель роздав нам фарби і я узявся змішувати всі кольори так, щоб вийшов чорний. Чому про це я пам'ятаю, а от який вигляд мав мій учитель, пригадати не можу? Чому мій мозок вирішує, який спогад важливіший за решту?

Отримавши знімки Юджинового мозку, Сквайр здивувався, наскільки схожими вони були на знімки мозку Г. М. Посередині голови в обох чоловіків зяяли порожні ділянки завбільшки з волоський горіх. Юджин, як і Г. М., втратив пам'ять.

Однак, почавши обстежувати Юджина, Сквайр виявив, що в багатьох важливих аспектах його пацієнт відрізняється від Г. М. Коли хтось знайомився із Г. М., то вже за кілька хвилин розумів — із чоловіком щось не те, тоді як Юджин підтримував розмову й поводився так, що випадковий спостерігач зроду нічого б не запідозрив.

Для Г. М. операція мала катастрофічні наслідки — решту свого життя він провів у психіатричному шпиталі. Юджин натомість жив удома разом з дружиною. Якщо Г. М. був неспроможний підтримувати діалог, то Юджин віртуозно спрямовував будь-яку розмову до теми, на яку міг говорити годинами, — скажімо, про супутники (він працював технічним фахівцем в аерокосмічній компанії) чи погоду.

Спершу Сквайр почав розпитувати Юджина про його молодість. Той розповів йому про містечко в центральній Каліфорнії, де провів дитячі роки, про те, як служив у торговому флоті, як замолоду мандрував до Австралії. Він пам'ятав більшість подій, що відбулися в його житті до 1960 року. Коли ж Сквайр запитував його про те, що сталось у наступні десятиліття, Юджин ввічливо змінював тему, мовляв, йому важкувато пригадати недавні події.

Сквайр провів кілька тестів на інтелект, виявивши, що його пацієнт має доволі гострий розум як на чоловіка, що не пам'ятає анічоґісінько за останні тридцять років. Ба більше: Юджин досі мав усі звички, які сформувались у нього замолоду, тому щоразу, як Сквайр давав йому чашку води чи хвалив за особливо детальну відповідь, він дякував йому або робив комплімент у відповідь. Якщо до кімнати хтось заходив, Юджин називав своє ім'я і цікавився, як справи в його нового знайомого.

Але коли Сквайр просив Юджина запам'ятати послідовність чисел або описати коридор за дверима лабораторії, то бачив, що пацієнт не здатний утримати в пам'яті нову інформацію довше, ніж хвилину. Коли хтось показував Юджину фото його

онуків, той уявлення не мав, хто вони такі. Якось Сквайр запитав, чи Юджин пам'ятає, як він захворів, але той відповів, що не пригадує ані хвороби, ані того, як перебував у шпиталі. По суті, Юджин майже ніколи не згадував про те, що страждає від амнезії. У його образі власного «Я» не було втрати пам'яті, а що своєї хвороби Юджин не пам'ятав, то й не підозрював, що з ним щось не так.

Кілька місяців Сквайр проводив експерименти, щоб дослідити межі його пам'яті. За той час Юджин з Беверлі перебралися з Плая-дель-Рей до Сан-Дієго, поближче до доньки, і Сквайр часто проводив дослідження в них удома. Одного дня Сквайр попросив Юджина намалювати план його будинку. Чоловік не зміг намалювати навіть примітивної схеми, де було би позначено розташування кухні чи спальні.

— Як ви виходите вранці зі спальні? — запитав Сквайр.

— Правду кажучи, не знаю, — зізнався Юджин.

Поки Сквайр робив записи в комп'ютері, Юджин відволікся. Він роззирнувся кімнатою, підвівся, вийшов у коридор і відчинив двері до ванної кімнати. За кілька хвилин звідти почувся шум води — витираючи руки об штани, Юджин повернувся у вітальню і знову вмовстився у кріслі біля Сквайра, терпляче чекаючи на наступне запитання.

Тоді ніхто не замислився над тим, як чоловік, який не міг накреслити карти свого будинку, зміг без вагань відшукати шлях до ванни. Проте це запитання і ще кілька в цьому ж дусі зрештою призвели до низки відкриттів, які назавжди змінили наші уявлення про могутність звичок¹¹. Воно дало поштовх до наукової революції, у якій сьогодні задіяні сотні науковців, котрі вперше вчаться розуміти звички, що впливають на наше життя.

Сидячи за столом, Юджин не зводив очей з ноутбука Сквайра.

— Дивовижно, — показав він пальцем на комп'ютер. — Знаєте, коли я займався електронікою, та штука займала кілька двометрових стелажів.

Перші кілька тижнів після переїзду Беверлі намагалася щодня ходити з Юджином на прогулянку. Лікарі сказали, що йому треба багато рухатись, та й, крім того, якщо вони цілий день були вдома, Юджин крутив голову Беверлі своїми запитаннями, які без кінця-краю повторював по колу. Тому щодня вранці й по обіді Беверлі ходила з ним на прогулянку довкола кварталу. Вони завжди йшли поруч, одним і тим же маршрутом.

Лікарі попередили Беверлі, що їй доведеться цілоденно стежити за Юджином. Якщо він загубиться, казали вони, то нізачо не втрапить сам додому. Але якось уранці, поки вона вдягалась, Юджин непомітно вислизнув із дому. А що він полюбляв блукати кімнатами, Беверлі не скоро помітила його відсутність. Її охопила паніка. Жінка кинулась надвір — Юджина ніде не було видно. Побігла до сусідів й постукала у вікно. Вони жили в схожому будинку — може, Юджин переплутав двері й зайшов до них? Беверлі підбігла до дверей і тиснула на дзвоник, поки сусіди не відчинили. Але Юджина там не було. Жінка знову кинулась надвір і побігла вулицею, вигукуючи: «Юджине! Юджине!» Вона розплакалась. А якщо його збила машина? Як він скаже комусь, де мешкає? За п'ятнадцять хвилин вона оббігала весь квартал — Юджин наче крізь землю провалився. Беверлі побігла додому викликати поліцію.

Убігши в дім, вона побачила у вітальні Юджина — той сидів перед телевизором і дивився канал «Історія». Він не міг зрозуміти, чому його дружина плаче. Сказав, що не пам'ятає, як вийшов на вулицю, не знає, куди ходив, і не розуміє, чому вона так розхвилювалась. Тоді Беверлі побачила на столі купку соснових шишок — таких самих, як на сусідському подвір'ї.

Вона підійшла ближче й глянула на Юджинові руки. Його пальці були липкі від живиці. У ту мить Беверлі збагнула, що Юджин ходив на прогулянку сам. Він пройшовся вулицею і дорогою назбирав всякої всячини.

І зумів відшукати дорогу додому.

Невдовзі Юджин щоранку ходив гуляти сам. Беверлі даремно намагалась його зупинити.

— Навіть якщо я просила його нікуди не йти, він за кілька хвилин про це забував, — розповідає вона. — Кілька разів я йшла назирці, щоб він не загубився, але Юджин завжди повертався додому.

Бувало, він приносив із собою шишки чи камінці. Якось повернувся з чийось гаманцем, а ще одного разу — із цуцням. При цьому Юджин не міг згадати, звідки вони взялися.

Коли Сквайр та його асистенти довідалися про ці прогулянки, вони запідозрили, що в його мозку відбуваються процеси, які не мають нічого спільного з усвідомленою пам'яттю. Тоді вони влаштували експеримент. Одна з асистенток Сквайра навідалася до Юджина додому й попросила його намалювати карту кварталу, де той мешкав. Даремно.

— Тоді, може, ви позначите, де на вулиці розташований ваш будинок? — запитала вона.

Юджин трохи покреслив, а тоді забув про своє завдання. Дівчина попросила його показати, які двері ведуть до кухні. Юджин роззирнувся кімнатою.

— Не знаю, — відповів. Тоді вона спитала, що він робитиме, якщо зголодніє. Юджин підвівся, пішов на кухню, відчинив шафку й узяв з полицки банку з горіхами.

Того ж тижня під час прогулянки до Юджина підійшов чоловік. П'ятнадцять хвилин вони крокували пліч-о-пліч — надворі була нескінченна весна Південної Каліфорнії, повітря було напоєне важкими пахощами бугенвілеї. Юджин майже весь час мовчав, але йшов попереду і явно знав дорогу. Він жодного разу не перепитав, чи рухається в правильному напрямку. Завернувши за ріг на вулицю, де мешкав Юджин, чоловік запитав, де той живе.

— Точно не скажу, — відповів Юджин.

Після цього він повернув на своє подвір'я, відчинив двері, зайшов до вітальні й увімкнув телевізор.

Сквайр не сумнівався, що Юджин вбирав нову інформацію. Але де та інформація зберігалась у його мозку? Як можна знайти банку з горіхами, якщо не можеш відповісти, де кухня? Або відшукати шлях додому, коли уявлення не маєш, який будинок твій? *«Як в ураженому мозку Юджина формуються нові шаблони?»* — запитував себе Сквайр.

II

У будівлі факультету мозку й когнітивних наук Массачусетського технологічного інституту розташовані лабораторії з операційними кімнатами, що для стороннього ока видались би «ляльковими». Там є крихітні скальпелі, маленькі свердла й мініатюрні пилочки завширшки не більш як півсантиметра, прикріплені до механічних рук-маніпуляторів. Малесенькі операційні столи, наче за ними оперують діти. У кімнатах завжди було прохолодно — 15 градусів за Цельсієм, бо за такої температури пальці дослідника стають менш чутливими, а отже не задрижать під час процедур, що вимагають точності. У цих лабораторіях неврологи розтинали знечуленим щурам череп та імплантували крихітні датчики, які записували найменші зміни в мозку тваринок. Отямившись,

щурів не відчували, що в їхніх головах з'явилися «павутинки» мікроскопічних дротиків.

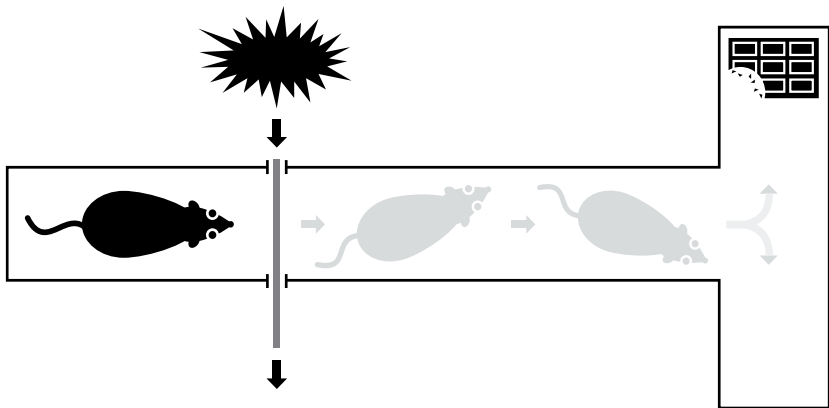
Ці лабораторії стали осередками безшумної революції в науці формування звичок, а експерименти, що там відбувалися, пояснюють, як Юджин — а також я, ви та всі інші — виробили способи поведінки, необхідні для щоденного життя. На прикладі щурів науковці побачили, які складні процеси відбуваються у нашому мозку, коли ми займаємось найзвичайнісінькими, повсякденними справами — чистимо зуби чи виїжджаємо машиною з подвір'я. А Сквайрові ці лабораторії допомогли зрозуміти, як Юджин зумів набути нових звичок.

Коли в 1990-х роках (майже тоді ж, коли Юджин зліг із гарячкою) дослідники з МТІ почали досліджувати звички, їх зацікавили вузли нервової тканини — базальні ядра. Якщо людський мозок зобразити у вигляді цибулини, що складається з багатьох шарів клітин, то зовнішні, найближчі до скальпа, шари є найновішими утвореннями з погляду еволюції. Коли ви фантазуєте про новий винахід чи смієтеся з жарту приятеля, задіяні саме зовнішні ділянки мозку. Саме там відбуваються найскладніші розумові процеси.

У глибині мозку, ближче до стовбура — де основа черепа з'єднується з хребетним каналом — розташовані давніші, більш примітивні структури. Вони контролюють інстинктивну поведінку, як-от дихання й ковтання, або реакцію переляку, яку ми переживаємо, коли на нас хтось вистрибує із кущів. Ближче до центру черепа є утворення тканини завбільшки з м'ячик для гольфа¹², що їх можна побачити і в головах риб, рептилій чи ссавців. Це базальні ганглії, або ж базальні ядра — комплекс клітин¹³, що роками залишався таємницею для науковців, які лише підозрювали, що він відіграє певну роль у перебігу недуг на кшталт хвороби Паркінсона¹⁴.

На початку 1990-х років дослідники з МТІ замислилися над тим, чи не пов'язані базальні ядра ще й зі звичками. Вони

помітили, що тварини з ураженими базальними ядрами більше не можуть впоратися з деякими завданнями, наприклад, навчитися шукати вихід з лабіринту або запам'ятати, як відкривається коробка з їжею¹⁵. Науковці вирішили провести експеримент, застосувавши нові мікротехнології, що дали їм змогу спостерігати за найменшими деталями процесів, які відбувалися в мозку щурів під час виконання різних завдань. В операційній у череп кожного щура вставляли щось на кшталт крихітного джойстика і десятка тоненьких дротиків. Опісля тварину ставили в Т-подібний лабіринт, у якому з одного кінця лежав шматочок шоколаду.



Лабіринт було зроблено таким чином, що кожен щур чекав перед перегородкою, яка відкривалась після голосного клацання¹⁶. Спершу, почувши звук і побачивши, що перегородка зникла, щур блукав туди-сюди центральним проходом, нюшив по кутках і шкрябав стіни. Вочевидь, тварина чула запах шоколаду, але не могла зрозуміти, де його знайти. Дійшовши до верхівки букви «Т», щур переважно повертав праворуч, у протилежний від шоколаду бік, а тоді дріботів ліворуч, часом завмираючи на місці із незрозумілої причини. Урешті більшість тварин знаходили винагороду. Проте в їхніх пошуках неможливо було виокремити якийсь шаблон. Щури, здавалося, усі як один вирушали на неспішну, безтурботну прогулянку.

Однак датчики в їхніх головах свідчили про інше. Поки тварина блукала лабіринтом, її мозок — особливо базальні ядра — працював у шаленому темпі. Щоразу, як щур нюшив повітря або шкрябав стіну, мозок аж спалахував активністю, мовби аналізує кожен новий запах, видовище і звук. Він без упину обробляв інформацію.

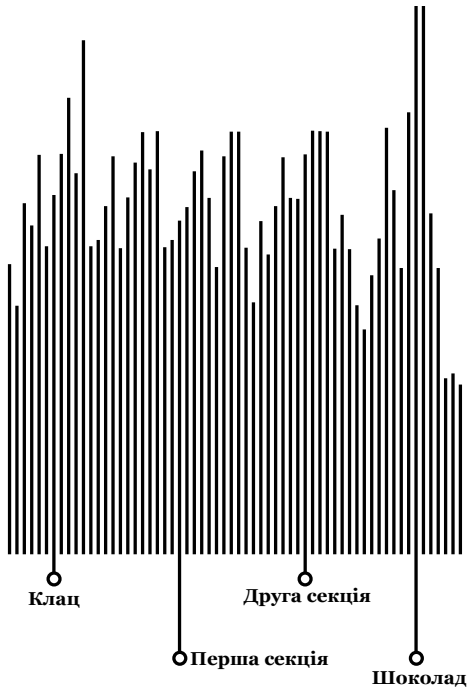
Науковці повторили цей експеримент ще кілька разів, спостерігаючи, як змінюється мозкова активність кожного щура, коли він проходить тим самим маршрутом сотні разів. Поступово стали помітні деякі зміни. Щури перестали нюшити по кутках і повертати не в той бік. Натомість вони гасали лабіринтом із щораз більшою швидкістю. А в їхніх головах відбулося дещо несподіване: щойно щури навчилися проходити крізь лабіринт, їхня психічна активність *знижувалась*. Коли щури почали проходити маршрут машинально, вони майже перестали думати.

Виглядало так, що, коли щур досліджував лабіринт перші кілька разів, його мозок мусив працювати на повну потужність, щоб опрацювати масив нової інформації. Але через кілька днів біганини по тому самому маршруту щур більше не мав потреби шкрябати стіни чи нюшити повітря, тому мозкова активність, пов'язана зі шкрябанням і нюхом, припинилась. Йому не треба було вибирати, куди повертати, тому нервові центри, відповідальні за ухвалення рішень, перебували в стані спокою. Щур мусив усього лиш пригадати найкоротший маршрут до шоколаду. За тиждень активність згасла навіть у відділах мозку, пов'язаних із пам'яттю. Щур так глибоко засвоїв алгоритм поведінки, необхідний для того, щоб пройти лабіринт, що відтепер міг узагалі не думати.

Проте вживлені в мозок датчики вказували на те, що інтерналізація поведінки — біжи прямо, поверни ліворуч, з'їж шоколад — залежала від базальних ядер. Коли щур починав гасати, як куля, а його мозок практично припиняв працювати, контроль переходив до цього крихітного, давнього нервового

утворення. Коли йшлося про пригадування і дотримання шаблону поведінки, базальні ядра відігравали ключову роль. Іншими словами, базальні ядра запам'ятовували звички навіть тоді, коли решта ділянок мозку перебувала в стані спокою.

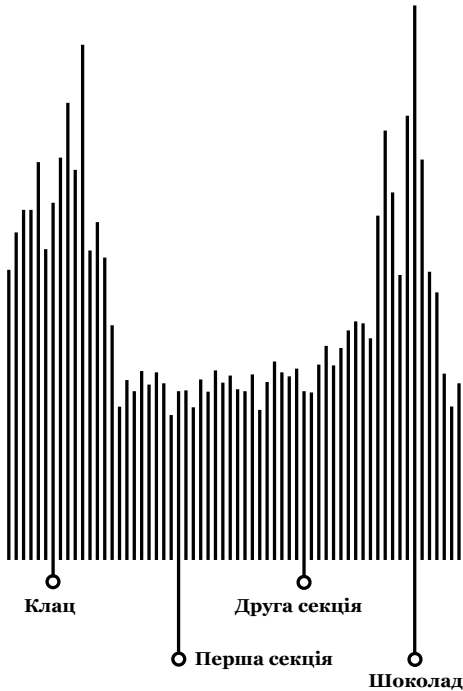
Щоб переконатись у цьому на прикладі, подивіться на цей графік, який показує мозкову активність щура, коли той уперше потрапляє до лабіринту¹⁷.



Спочатку мозок напружено працює весь час, а через тиждень, коли маршрут стає знайомим і біганина перетворюється на звичку, мозок щура заспокоюється.

Цей процес — коли мозок перетворює послідовність дій на автоматичний алгоритм — називається фрагментація і лежить в основі формування звичок¹⁸. Щодня ми покладаємося на десятки, якщо не сотні поведінкових фрагментів. Деякі з них

проті: перед тим як почати чистити зуби, ви автоматично витискаєте на щітку зубну пасту. Інші, як-от одягнутися чи приготувати дітям обід, дещо складніші.



Ще інші такі складні, що важко повірити, як невеличкий вузлик тканини, що виник мільйони років тому, узагалі здатний перетворити їх на звички. Проаналізуймо, наприклад, те, як ви виїжджаєте машиною з подвір'я. Коли ви тільки вчилися керувати автомобілем, виїзд із подвір'я вимагав неабиякої уваги, і не даремно: потрібно було відчинити гараж, розблокувати сигналізацію авто, налаштувати під себе сидіння, вставити ключ у замок запалювання, повернути його за годинниковою стрілкою, поправити дзеркало заднього виду та бічні дзеркала, пересвідчитись, чи ніде немає перешкод, поставити ногу на гальмо, ввімкнути задню передачу, зняти ногу з гальма, подумки визначити відстань між гаражем і вулицею, вирівнявши

при цьому колеса й дивлячись, чи ніхто не їде назустріч, вирахувати, яка насправді відстань між об'єктами, відображеними в дзеркалах, і бампером, смітниками й кущами, і при всьому цьому тримати ногу на педалі газу й гальма і, скоріш за все, просити свого пасажира перестати бавитися з радіо.

Однак тепер, виїжджаючи з подвір'я, ви майже ні про що не думаєте. Дієте автоматично, за звичкою.

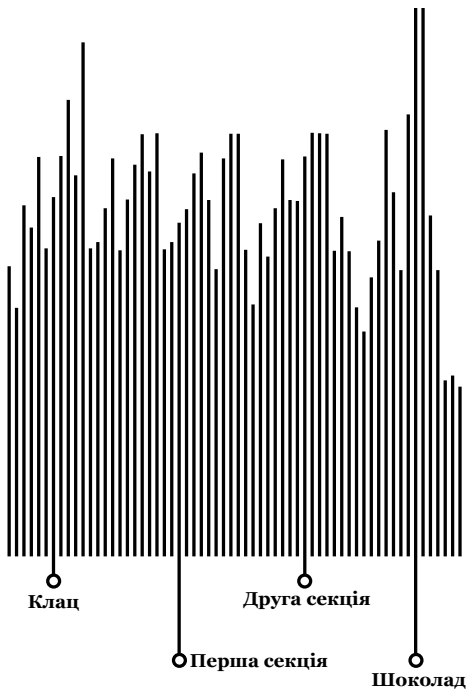
Щоранку мільйони людей бездумно виконують цей заплутаний танок, бо, як тільки ми виймаємо з кишені ключі, до гри долучаються наші базальні ядра, визначаючи, яка звичка, збережена в нашому мозку, стосується виїзду з подвір'я. У мить, коли звичний алгоритм вступає в дію, сіра речовина переходить у стан спокою або займається іншими думками — саме тому нам вистачає розумових здібностей на те, щоб згадати, що Джиммі забув удома свою канапку.

За словами науковців, звички виникають через те, що мозок повсякчас шукає способу заощадити зусилля. Якби мозок міг чинити, як йому заманеться, він би намагався чи не кожному повсякденну дію перетворити на звичку, позаяк звички дають мозкові змогу частіше відпочивати. Інстинктивне заощадження зусиль — колосальна перевага. Ефективний мозок потребує менше простору, а отже, голова може мати менші розміри, що полегшує процес народження дитини, і завдяки цьому знижується смертність серед немовлят і породіль. До того ж ефективний мозок дає нам змогу не думати без упину про елементарні дії — як ходити чи що з'їсти, отож ми можемо спрямувати розумові сили на винайдення списа, зрештовальних систем чи, зрештою, літаків та відеоігор.

Утім, коли йдеться про заощадження розумових зусиль, існує і другий бік монети. Якщо мозок розслабиться у невдалий момент, хтозна, чи не прогавимо ми чогось важливого: хижак, що причаївся в кушах, чи автівку, яка мчить щодуху нашою

вулицею саме в ту мить, коли ми зібралися виїжджати. Із огляду на це базальні ядра виробили розумну систему, що визначає, коли можна задіювати звички. Це відбувається щоразу після початку чи завершення якогось фрагменту поведінки.

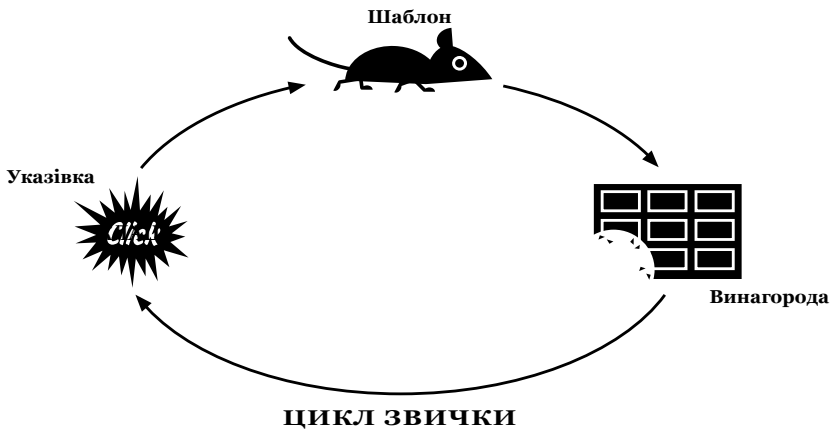
Щоб побачити, як це працює, ще раз пильно придивіться до схеми мозкової діяльності щура. Зверніть увагу, що активність сягає піку на початку лабіринту, коли щур чує клацання перед тим, як перегородка почне рухатись, і наприкінці, коли тваринка знаходить шоколад.



Ці максимуми свідчать про те, що мозок у ті моменти визначає, яку саме звичку активувати й коли. Коли щур чекає перед бар'єром, він не знає, що там по той бік — знайомий лабіринт чи незнайома шафка, у якій причаївся кіт. Щоб подолати невизначеність, мозок витрачає чимало зусиль, шукаючи якоїсь вказівки на те, який шаблон поведінки використати. Якщо щур

чує клацання, його мозок знає — треба активувати звичку проходити лабіринт. А якщо «няв!» — обирає інший шаблон. Наприкінці діяльності, коли з'являється нагорода, мозок прокидається від сплячки й перевіряє, чи все відбулось так, як треба.

Такий мозковий процес має форму триступеневого циклу. Спершу є *вказівка* — імпульс, що каже мозкові перейти в автоматичний режим і радить, яку звичку використати. Далі йде *шаблон* — фізичний, розумовий чи емоційний. І, насамкінець, *винагорода*, що допомагає мозку визначити, чи варто запам'ятовувати цей конкретний цикл на майбутнє.



Із плином часу цикл «вказівка — шаблон — винагорода» стає щораз більш автоматичним. Указівка й винагорода так тісно переплітаються, що з'являється сильне відчуття очікування й жадання. Урешті народжується звичка — чи то в прохолодній лабораторії МТІ, чи то на вашому подвір'ї¹⁹.

Звички не формуються раз і назавжди. У двох наступних розділах ми поговоримо про те, що звички можна ігнорувати, модифікувати чи замінювати. Проте цикл звички — надзвичайно важливе відкриття, яке виявило фундаментальну істи-

ну: коли виникає звичка, мозок припиняє повноцінну участь у процесі ухвалення рішень. Він більше не напружується, а перемикається на інші завдання. Якщо ви не почнете *зумисно* викорінювати звичку — тобто не знайдете нових шаблонів поведінки — старий шаблон активуватиметься автоматично.

Звичку легше контролювати, якщо принаймні знати, як вона працює, — знати структуру циклу звички. Тоді її можна розділити на складові елементи й працювати з кожним окремо.

— Ми проводили експерименти, під час яких навчали щурів проходити лабіринт доти, доки це не входило у звичку, а тоді цю звичку знищували, розміщуючи винагороду в іншому місці, — розповідає Енн Грейбіл, науковець із МТІ, яка керувала багатьма дослідженнями базальних ядер. — Пізніше ми клали винагороду на старе місце, тоді запускали щура, і — не повірите! — стара звичка тут як тут! Звички ніколи не зникають безслідно. Вони закодовані у відділах нашого мозку, і це неабияка перевага, бо уявіть собі, якби після кожної відпустки нам доводилось наново вчитись керувати авто! Проблема в тому, що мозок не бачить різниці між поганими й добрими звичками, тому, якщо колись у вас була погана звичка, вона й досі там — причаїлася в мозку й чекає на правильні вказівки й винагороди²⁰.

Ось чому так важко виробити звичку регулярно займатися спортом чи правильно харчуватися. Якщо ми звикнемо сидіти на дивані замість бігати чи хапатимемо пампушку щоразу, як заходитимемо на кухню, ці шаблони назавжди залишаться у нашій голові. І навпаки: навчившись створювати нові неврологічні шаблони, що переселять старі — себто навчившись керувати циклом звички — ми змусимо погані схильності відступити, як це вдалося Лізі Аллен після поїздки до Каїра. Дослідження доводять: щойно виникне новий шаблон — ходити на пробіжки чи не звертати уваги на тарілку з пампушками — ця поведінка, як і будь-яка інша звичка, стане автоматичною.

Якби циклів звички не існувало, наш мозок не зміг би опрацювати мільйони деталей повсякденного життя і вийшов би з ладу. Люди, чії базальні ядра були вражені внаслідок травми чи хвороби, часто стають розумово паралізованими. Їм важко виконувати найпростіші дії — відчиняти двері чи вирішувати, що з'їсти на обід. Вони втрачають здатність ігнорувати неістотні деталі. Наприклад, одне дослідження виявило, що хворі з ураженими базальними ядрами не можуть розпізнати виразу обличчя, як-от переляку чи відрази, бо не можуть визначитися, на яку частину лица треба дивитися. Без базальних ядер ми втрачаємо доступ до сотень звичок, якими керуємося кожнісінького дня. Чи замислилися ви сьогодні вранці, який черевик зав'язувати першим — правий чи лівий? Вам було важко визначитись, коли чистити зуби — перед тим, як прийняти душ, чи після?

Звісно, що ні. Це звичні рішення, які не потребують зусиль. Над цими діями не замислюєшся — за умови, що базальні ядра не ушкоджені, а вказівки — незмінні. (Утім, у відпустці ви, цілком імовірно, по-іншому одягаєтесь або чистите зуби, самі того не помічаючи.)

Водночас залежність мозку від автоматичної поведінки буває небезпечна. Інколи звички обертаються прокляттям.

Візьмімо, наприклад, Юджина. Після того як він утратив пам'ять, саме звички допомогли йому повернутися до життя. А тоді знову його знищили.

III

Що довше Ларрі Сквайр, фахівець із пам'яті, працював із Юджином, то більше переконувався в тому, що його пацієнт якимось чином опановує нові шаблони поведінки. На знімках мозку було видно, що вірусний енцефаліт не зачепив базальних ядер. Тож науковець замислився: чи можливо, що Юджин

не втратив здатності задіювати цикл «вказівка — шаблон — винагорода» навіть після важкого враження мозку? Чи не здатний цей давній нервовий процес пояснити, як Юджин може гуляти районом і знаходити в кухні банку з горіхами?

Щоб перевірити, чи виробляються в Юджина нові звички, Сквайр вигадав експеримент. Він узяв шістнадцять різних предметів — елементи пластмасових, яскраво розмальованих іграшок — і приклеїв їх на квадратні клаптики картону. Потім поділив їх на вісім пар: вибір А та вибір Б. Один клаптик картону, довільно вибраний у кожній парі, мав унизу наклейку з написом «правильно»²¹.

Юджина попросили сісти за стіл, дали йому пару предметів і попросили вибрати один з них. Далі він мав перевернути клаптик картону і подивитись, чи написано внизу «правильно». Типовий спосіб оцінити пам'ять. Більшість людей можуть запам'ятати предмет із написом «правильно» за кілька етапів гри, позаяк предметів усього шістнадцять і їх завжди складено в ті самі вісім пар. Мавпам під силу запам'ятати всі «правильні» предмети за вісім-десять днів.

Юджин так і не зміг запам'ятати жодного «правильного» предмета, хоч скільки разів проходив тест. Експеримент повторювали двічі на тиждень багато місяців поспіль — він щодня мав справу із сорока парами.

— Ви знаєте, для чого ми вас сюди запросили? — запитав його дослідник одного дня на початку тесту, на той час експеримент тривав уже кілька тижнів.

— Ні, не знаю, — відповів Юджин.

— Я покажу вам деякі предмети. Знаєте навіщо?

— Я маю описати їх вам чи сказати, для чого їх використовують?

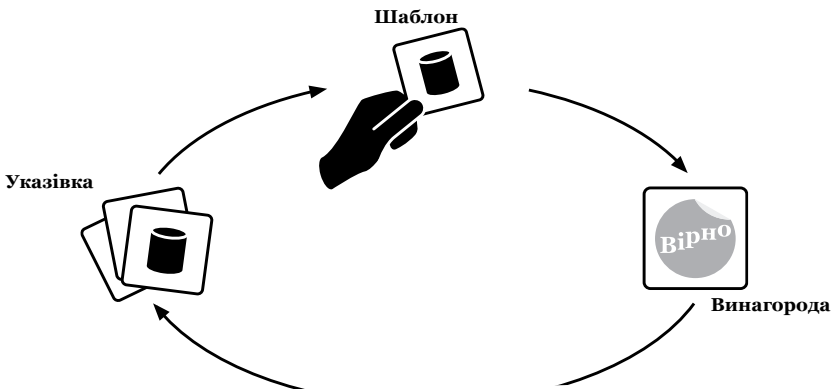
Юджин не пам'ятав анічоґісінько з попередніх тестувань. Але за кілька тижнів його результати поліпшилися. Через 28 днів Юджин у 85 % випадків вибирав «правильний» предмет. Через 36 днів — у 95 %. Одного разу після тестування Юджин здивовано глянув на дослідника.

— Як мені це вдається? — запитав він.

— Розкажіть мені, що відбувається у вашій голові, — відповів науковець. — Ви кажете собі подумки: «Оцей я вже бачив»?

— Ні, — похитав головою Юджин. — Воно якось засіло ось тут, — показав він на свою голову, — і рука сама бере те, що треба.

Сквайр чудово зрозумів, що він мав на увазі. Юджин бачив вказівку: пару предметів, завжди в однаковій комбінації. Існував шаблон поведінки: він брав один предмет і дивився, чи є внизу наклейка, хоча при цьому уявлення не мав, навіщо перевертає папірець. Далі йшла винагорода: задоволення, яке він переживав, відшукавши наклейку зі словом «правильно». Урешті у нього сформувався цикл звички.



ЦИКЛ ЗВИЧКИ ЮДЖИНА

Щоб упевнитись, що це справді звичка, Сквайр провів ще один експеримент. Він поклав перед Юджином усі шістнадцять

предметів одночасно. І попросив його скласти всі «правильні» предмети на одну купку.

Юджин не знав, із чого почати.

— О Боже, як усе це запам'ятати? — зітхнув він.

Чоловік сягнув рукою по один предмет і вже майже перевернув на другий бік, як дослідниця, що проводила експеримент, його зупинила.

— Так не можна, — пояснила вона. — Предмети треба розкласти на *купки*. Навіщо ви їх перевертаєте?

— Мабуть, це просто звичка, — відповів Юджин.

Завдання виявилось йому не до снаги. За рамками циклу звички предмети не мали для нього жодного сенсу.

Саме цього доказу шукав Сквайр. Експерименти засвідчили, що Юджин має здатність виробляти нові звички, попри те, що завдання чи предмети він запам'ятовує щонайдовше на кілька секунд. Тепер було зрозуміло, як Юджин міг щоранку ходити на прогулянки. Надворі він кожного разу бачив одні й ті ж вказівки — дерева на розі вулиці чи поштові скриньки, розміщені в певному місці, — і хоча упізнати свого дому не міг, звички неодмінно допроваджували його до дверей. Крім того, стало ясно, чому Юджин снідав по три-чотири рази на день, навіть коли не відчував голоду. Якщо існували правильні вказівки — наприклад, грало радіо чи крізь вікно падали промені ранкового сонця — він автоматично дотримувався сценарію, продиктованого базальними ядрами.

Навіть більше: у житті Юджина існували десятки інших звичок, що стали помітними допіру тоді, коли їх узялися зумисне шукати. Наприклад, до Юджина часто навідувалась його донька.

Вона трохи балакала з татом у вітальні, потім рушала на кухню до мами, а тоді йшла собі, помахавши на прощання рукою. До того часу Юджин уже забував про їхню розмову і сердився — мовляв, чому донька йде геть, не сказавши йому ні слова? — а потому забував, чому він злиться. Проте емоційна звичка вже активувалась, злість усе наростала й наростала, й нарешті Юджин спалахував, як сірник, сам не розуміючи чому.

— Інколи він гримає кулаком по столу або лається, але коли я його питаю, що сталося, він каже: «Я злий як чорт, але сам не знаю чому!» — розповідала мені Беверлі. — Юджин може копнути стільця чи накинутись на того, хто зайде в той час до кімнати. А за кілька хвилин уже сміятиметься й теревенитиме про погоду. Складається враження, що він мусить пережити розчарування до кінця.

Новий експеримент Сквайра продемонстрував іще одну річ: звички — на диво чутливі. Варто було вказівкам хоч трохи змінитися, звички Юджина сходили нанівець. Кілька разів він, бувало, гуляв кварталом, і щось ішло не так — ремонтували дорогу або ж на хіднику лежали гілки дерев, що їх поламав сильний вітер. Тоді Юджин не міг втрапити до свого дому, хоч до того було як палицею кинути. Урешті його приводив до дверей якийсь співчутливий сусіда. Якщо донька перед тим, як вийти з дому, ще на десять секунд заглядала до батька, його ніколи не охоплювала злість, як звичайно.

Експерименти, що їх Сквайр провів із Юджином, докорінно змінили уявлення науковців про роботу мозку: вони остаточно довели, що можна вчитися й робити неусвідомлений вибір, нічогоісінько при цьому не пам'ятаючи про процес навчання чи ухвалення рішення²². Юджин продемонстрував, що нашу поведінку визначають не лише пам'ять і мислення, а й звички. Можна забути досвід, що їх сформував, але, коли звичка вже закріпилась у мозку, вона впливає на нашу поведінку, і часто ми про це й не здогадуємось.

Відколи Сквайр опублікував першу статтю про Юджинові звички, наука про формування звичок переросла в масштабну галузь. Зрозуміти неврологію і психологію звичок, їхні сильні та слабкі сторони, а також те, як виникають звички та як їх змінити, заповзялися науковці з університету Дюка, Гарварду, Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, Єльського університету, університету Південної Кароліни, Принстону, університету Пенсильванії, вищих шкіл Великої Британії, Німеччини та Нідерландів, а також дослідники, що працювали в *Procter & Gamble*, *Microsoft*, *Google* і сотнях інших компаній.

Науковці виявили, що вказівкою може слугувати будь-що: від візуального імпульсу на кшталт шоколадного батончика чи телевізійної реклами і до конкретного місця, пори дня, емоції, ланцюжка думок чи товариства певних людей. Шаблони поведінки бувають неймовірно складними або на диво простими (деякі звички, зокрема ті, що пов'язані з емоціями, вимірюються у мілісекундах). За винагороду може правити все, що завгодно: від їжі чи препаратів, які викликають фізичні відчуття, до приємних емоцій на зразок почуття гордості, що його спричиняє похвала чи захоплена розповідь про власні досягнення.

Майже кожен наступний експеримент підтверджував висновок Сквайра: звички могутні, проте чутливі. Вони можуть виникнути поза нашою свідомістю, або їх можна сформувати навмисно. Звички часто з'являються без нашого дозволу, проте їх можна модифікувати, змінивши складові елементи. У нашому житті вони відіграють значно більшу роль, ніж ми собі гадаємо: насправді звички такі могутні, що змушують мозок «слухати» їх, ігноруючи все решта, навіть здоровий глузд.

Наприклад, під час серії експериментів науковці з Національного інституту з питань зловживання алкоголем та алкоголізму

вчили мишей натискати на важелі у відповідь на певні вказівки, допоки ця поведінка не ввійшла у звичку. За це мишей завжди винагороджували їжею. Згодом дослідники помістили в їжу отруту, через яку тваринок нудило, і пропустили через підлогу електричний струм, який уражав мишей, коли ті рухалися до винагороди. Миші знали, що їжа та клітка небезпечні: коли їм насипали до миски отруєного зерна або ставили перед підлогою з електричним струмом, вони залишались на місці. Проте коли вони бачили старі вказівки, то бездумно натискали на важіль та їли зерно чи бігли по підлозі, навіть якщо при цьому їх нудило чи било струмом. Звичка вкоренилась так міцно, що миші не могли зупинитися²³.

У людському світі доволі легко знайти аналогії. Візьмімо, наприклад, їжу. Уявіть, що ви їдете додому після важкого дня, діти страшенно зголодніли. Нічого дивного, що ви вирішуєте заїхати — тільки один-єдиний раз, як виняток! — до *McDonald's* чи *Burger King*. Там недорого й смачно. Та й, зрештою, одна порція технологічно обробленого м'яса, солоної картоплі фрі і солодкої газованої води становить відносно малий ризик для здоров'я, чи не так? Ви ж не їсте їх постійно.

Проте звички виникають без нашого дозволу. За даними досліджень, сім'ї зазвичай *не мають наміру* їсти швидку їжу регулярно. Але насправді раз на місяць перетворюється на раз, а тоді двічі на тиждень (адже вказівки й винагороди формують звичку), і зрештою діти споживають забагато гамбургерів і смаженої картоплі, що шкодить їхньому здоров'ю. Науковці з Університету Північного Техасу та Єльського університету спробували розібратися, чому родини із часом починають їсти дедалі більше нездорової їжі, і виявили низку вказівок і винагород, що впливають на поведінку людей, які про них й не здогадуються²⁴. Дослідники визначили цикл звички.

Наприклад, усі ресторани *McDonald's* схожі між собою — компанія навмисно стандартизує вигляд своїх закладів і фрази,

з якими працівники звертаються до клієнтів. Отож, маємо незмінну вказівку, яка підштовхує до шаблонної поведінки — їсти. У деяких закладах швидкого харчування їжу спеціально готують так, щоб винагорода була миттєвою — наприклад, картопля фрі «тане» у вас на язиці, аби якомога швидше «віддати» сіль і жир, які активують центри задоволення у мозку й змушують його дотримуватися шаблону. Те, що треба, щоб сформувати цикл звички²⁵.

Утім, навіть ці звички чутливі. Коли ресторан швидкої їжі зачиняється, сім'ї, що звикли там їсти, переважно починають вечеряти вдома замість шукати інший заклад. Розірвати шаблон можуть навіть незначні зміни. Але позаяк ми часто не розпізнаємо циклів звичок, то втрачаємо здатність їх контролювати. Тому, навчившись помічати вказівки й винагороди, ми можемо змінити шаблон поведінки.

IV

До 2000 року, коли з часу Юджинової хвороби минуло вже сім років, його життя більш-менш увійшло в колію. Він щоранку вирушав на прогулянку. Їв, що хотів, часом п'ять-шість разів на день. Його дружина знала: якщо ввімкнено телевізійний канал «Історія», Юджин сидітиме в кріслі й дивитиметься телевізор, не зважаючи на те, що там йде: повтори чи нові програми. Він не бачив між ними різниці.

Проте з віком Юджинові звички почали негативно впливати на його життя. Чоловік вів малорухливий спосіб життя — годинами дивився телевізор, бо телевізійні шоу йому ніколи не набридали. Лікарі почали хвилюватися за його серце. Вони порадили Беверлі стежити за тим, щоб чоловік споживав тільки здорову їжу. Вона намагалась, але вплинути на те, як часто і що саме він їв, було нелегко. Юджин ніколи не пам'ятав її застережень. Навіть коли холодильник був

доверху заповнений фруктами й овочами, він нишпорив по полицях, поки не знаходив шинку з яйцями. То був його шаблон поведінки. Коли Юджин постарів і його кості стали ламкими, лікарі наказали йому ходити обережніше. Проте Юджин думав, що він на двадцять років молодший. І завжди забував дивитись, куди ступає.

— Я все життя захоплювався пам'яттю, — каже Сквайр. — Але зустрівши Ю. П., побачив, яким насиченим може бути життя, навіть якщо його не пам'ятаєш. Мозок має дивовижну здатність відчувати щастя навіть тоді, коли всі спогади про нього зникли. Проте цю функцію важко вимкнути, що, зрештою, пішло Юджину на шкоду.

Беверлі спробувала скористатися з того, що знала про звички, щоб допомогти постарілому Юджинові уникати клопотів. Вона виявила, що може позбутися найгірших шаблонів поведінки, розставивши нові вказівки. Якщо в холодильнику не було шинки, Юджин не снідав по кілька разів нездоровою їжею. Якщо вона ставила біля його крісла миску із салатом, він час від часу з'їдав кілька ложок. А коли ці перекуси ввійшли в звичку, Юджин перестав нишпорити в кухні в пошуках смачненького. Поступово чоловік почав харчуватися краще.

Попри це його стан здоров'я і далі гіршав. Одного весняного дня, дивлячись телевізор, Юджин ні з того ні з сього закричав. Беверлі вбігла до кімнати й побачила, що він тримається рукою за груди. Вона викликала «швидку». У шпиталі в Юджина діагностували серцевий напад. До того часу біль минув, і Юджин затято силкувався злізти з ношів на колесах. Уночі він раз у раз відривав прикріплені до грудей датчики, щоб обернутися на інший бік і заснути. Медсестри чули тривожний сигнал і відразу бігли до його палати. Щоб Юджин перестав чіпати датчики, вони приклеїли дротики лейкопластирем і попередили: якщо він не припинить їх зривати, його прив'яжуть до ліжка. Дарем-

но. Юджин забував про погрози, щойно їх почувши. Тоді його донька порадила медсестрі хвалити батька за те, що той лежить спокійно, і повторювати похвалу під час кожного візиту.

— Розумієте, ми хотіли зачепити його гордість, — пояснює Юджинова донька, Керол Рейс. — Повсякчас казали йому: «Тату, ти зробиш дуже важливу річ для науки, коли не зриватимеш тих штуківин».

Медсестри почали з ним щебетати. Юджинові це припало до вподоби. За кілька днів він робив усе, про що його просили. За тиждень чоловіка виписали додому. А восени 2008-го Юджин перечепився за виступ біля коминка у вітальні, впав і зламав стегно. Сквайр із помічниками хвилювалися, що в шпиталі він переживатиме напади паніки, не знаючи, де опинився. Тому біля його ліжка вони залишили записки, пояснивши, що сталося, а на стінах розвісили фотографії його дітей. Дружина й діти навідувалися до шпиталю щодня.

Утім, Юджин жодного разу не розхвилювався і не запитав, чому він потрапив у лікарню.

— До того часу він, мабуть, змирився з невизначеністю, — сказав Сквайр. — Відколи він утратив пам'ять, минуло 15 років. Його мозок, мабуть, знав, що деяких речей йому нізащо не зрозуміти, і не робив із цього проблеми.

Беверлі щодня приходила до шпиталю.

— Я годинами з ним розмовляла, — каже вона. — Казала, що люблю його, розповідала про наших дітей і чудові моменти нашого життя. Показувала на фотографії і говорила, як його всі люблять. Ми були одружені 57 років, з них 42 роки це був справжній, нормальний шлюб. Деколи мені ставало дуже гірко від думки, що мій чоловік більше ніколи не буде таким, як раніше. Але принаймні я знала, що він щасливий.

Через кілька тижнів приїхала донька.

— Що будемо робити? — запитав Юджин.

Вона вивезла батька у візку на моріжок перед шпиталем.

— Чудовий день, — зауважив він. — Така гарна погода, еге ж?

Донька розповіла йому про внуків, а потім вони трохи побавилися з псом. Їй подумалось, що незабаром батька зможуть виписати додому. Смеркалось. Вони почали збиратися назад. Юджин поглянув на неї.

— Мені так пощастило мати таку доньку, як ти, — сказав він.

Ці слова заскочили Керол зненацька. Коли батько востаннє казав такі приємні слова?

— А мені пощастило, що в мене такий батько, — відповіла вона.

— Господи, такий чудовий день, — сказав Юджин. — Як тобі погода?

Тієї ночі, о першій годині, у Беверлі задзвонив телефон. У Юджина стався обширний інфаркт. Лікарі зробили все можливе, але реанімувати його не вдалося. Юджин помер. Після смерті він став легендою наукової спільноти, а знімки його мозку вивчали в сотнях лабораторій і медичних університетів.

— Він би надзвичайно пишався, якби знав, як прислужився науці, — каже Беверлі. — Одного разу, невдовзі після нашого одруження, він сказав мені, що мріє зробити в житті щось важливе, щось змістовне. І йому вдалося. Він просто про це не пам'ятав.

2. СПРАГЛИЙ МОЗОК

Як створювати нові звички

I

Одного дня на початку 1900-х років до відомого американського підприємця Клода К. Гопкінса завітав його давній приятель, якому спала на думку ділова ідея. Він натрапив на дивовижний продукт, який неодмінно стане хітом! Йшлося про зубну пасту — м'ятну, пінисту субстанцію під назвою *Pepsodent*. У проєкті було замішано кілька ненадійних інвесторів — один не раз прогорів на земельних контрактах, інший начебто мав зв'язки з мафією — але товариш запевняв: то справжня золота жила! Точніше, буде такою, якщо Гопкінс погодиться допомогти розробити національну рекламну кампанію.

На той час його вважали гуру реклами — нової галузі, що виникла якихось кілька десятків років тому й стрімко розвивалася. Саме Гопкінс переконав американців купувати пиво *Schlitz*, гордо заявивши, що компанія очищає пляшки «гарячою парою», скромно замовчавши, що тим самісіньким методом користуються всі без винятку компанії. Він змусив мільйони жінок купувати мило *Palmolive*, проголосивши — попри бурхливі протести обурених істориків — що ним милася сама Клеопатра. Зробив знаменитими «повітряні» пшеничні зерна *Puffed Wheat*, якими начебто «стріляють з гармати», щоб вони «збільшились у вісім разів». Завдяки йому десятки нікому невідомих продуктів — вівсяна каша *Quaker Oats*, автомобільні шини *Goodyear*, електровіник *Bissell*, консервована свинина з бобами *Van Camp* — стали загальновідомими марками. А Гопкінс тим часом казково забагатів — в автобіографії під назвою «*Мое життя в рекламі*», що стала бестселером, він скаржився на те, як важко витратити стільки грошей.

Клод Гопкінс найдужче прославився переліком правил, які він склав, щоб пояснити, як створювати в клієнтів нові звички. Ці правила докорінно змінили не одну галузь економіки, ставши зрештою загальноприйнятими серед маркетологів, освітніх реформаторів, фахівців із охорони здоров'я, політиків і керівників компаній. Навіть сьогодні правила Гопкінса впливають на все: від того, яку побутову хімію ми купуємо, до того, яких заходів вживають уряди, щоб подолати епідемію хвороби. Без них не створиш шаблону поведінки.

Утім, коли до Гопкінса завітав давній приятель і завів мову про *Pepsodent*, гуру реклами не надто зацікавився його ідеєю. Усі знали, що в американців із кожним роком більшає проблем із зубами. Після того як у країні зріс рівень життя, люди почали купувати більше солодких, технологічно оброблених продуктів². Коли уряд почав мобілізувати чоловіків на Першу світову війну, так багато новобранців мали зіпсуті зуби, що чиновники заявили: погана гігієна ротової порожнини становить загрозу національній безпеці.

Проте Гопкінс знав, що продавати зубну пасту — те саме, що вчинити фінансове самогубство. Країною вже їздив цілий леґіон комівоаяжерів, які торгували підозрілими зубними порошками й еліксирами, і більшість із них банкрутували.

Річ утім, що попри серйозні проблеми із зубами люди їх не чистили³, а отже, і зубної пасти не купували.

Тому Гопкінс трохи поміркував над пропозицією свого товариша, а тоді відмовився. Сказав, що краще й далі працювати-ме з милом і пластівцями. «Я уявлення не мав, як пояснити простим людям технічні теорії, пов'язані із зубними пастами», — пише він в автобіографії. Однак його приятель виявився наполегливим. Він приходив до нього знову і знову, лестив чималому самолюбству Гопкінса доти, доки рекламний експерт нарешті не здався.

«Я таки погодився взятися за ту кампанію за умови, що він дасть мені шестимісячний опціон на пакет акцій», — пише Гопкінс. Приятель погодився.

Це стало наймудрішим фінансовим рішенням у житті Гопкінса. За п'ять років партнерства Гопкінс перетворив *Pepsodent* на один із найвідоміших продуктів на планеті й одночасно сформував звичку чистити зуби, яка поширилася серед американців із блискавичною швидкістю. Незабаром усі — від Ширлі Темпл до Кларка Гейбла — хвалилися своєю «пепсодентовою посмішкою»⁴. Станом на 1930 рік *Pepsodent* продавали в Китаї, Південній Африці, Бразилії, Німеччині та всюди, де Гопкінс міг заплатити за рекламу⁵. Через десять років після першої рекламної кампанії соціологи виявили, що чищення зубів стало ритуалом для понад половини американців⁶. Гопкінс допоміг перетворити його на повсякденну дію.

Пізніше рекламний гуру хвалився, що секретом його успіху стало те, що він знайшов конкретну вказівку й винагороду, які викликали потрібну звичку. Їхня магія така могутня, що розробники комп'ютерних ігор, продовольчі компанії, шпиталі й мільйони торговців по всьому світу досі використовують ці принципи. Юджин Полі навчив нас, що таке цикл звички, тоді як Клод Гопкінс продемонстрував, як виробляти й розвивати нові звички.

Що ж саме зробив Гопкінс?

Він створив палке бажання. І саме бажання, як виявилось, змушує працювати вказівки й винагороди. Саме бажання підтримує цикл звички.

Протягом усієї кар'єри Клод Гопкінс часто вдавався до своєї фірмової тактики: визначав прості імпульси, які б переконали споживачів щодня користуватися його продуктами. Наприклад,

вівсянку *Quaker Oats* він рекламував як готовий сніданок, що забезпечить вас енергією на цілу добу — але за умови, що ви їстимете її кожного ранку. Він просував зміцнювальні засоби, які лікували болі в животі та суглобах, проблемну шкіру й «жіночі проблеми» — але тільки якщо ви вип'єте їх одразу після появи перших симптомів. Незабаром люди ні світ ні зоря поїдали вівсянку й хлебтали рідину з коричневих пляшечок, щойно відчували найменший натяк на втому, що — на щастя! — траплялося щонайменше раз на день.

Отож, щоб *Pepsodent* добре продавався, Гопкінс потребував імпульсу, який би виправдав щоденне використання зубної пасти. Він засів за підручники зі стоматології. «Нудне то було читиво, — написав він згодом, — але на середині однієї книжки я натрапив на згадку про слизову бляшку, що відкладається на зубах, яку я назвав “плівкою”. І мені спала на думку непогана ідея. Я вирішив рекламувати цю зубну пасту як творця краси. Творця, який допоможе позбутися мутної плівки».

Гопкінс проігнорував те, що ця ж сама плівка споконвіку покривала зуби людей і нікого не турбувала. Це природна мембрана, що утворюється на зубах, незважаючи на те, що ви їсте і як часто чистите зуби⁷. Люди зроду-віку не звертали на неї уваги, та й навіщо: достатньо з'їсти яблуко, провести пальцем чи щіткою по зубах або прополоскати ротovu порожнину — і плівки вже немає. Зубної пасти для цього не потрібно. Один із тогочасних провідних дослідників у галузі стоматології сказав, що всі пасти — і *Pepsodent* зокрема — нічого не варті⁸.

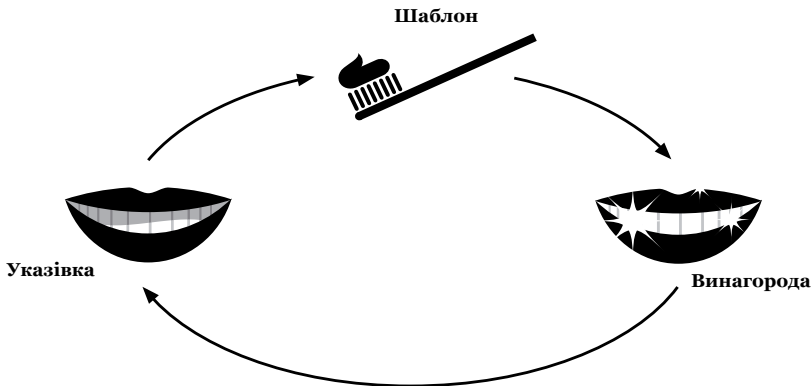
Проте Гопкінса це не зупинило. Ось де вказівка, яка мала дати імпульс до формування звички. Незабаром міста були вкриті рекламою *Pepsodent*.

«Просто проведіть язиком по зубах, — закликала одна з них, — і ви відчуєте плівку — саме вона робить ваші зуби безбарвними й викликає гниття».

«Зверніть увагу, як багато людей мають гарні зуби, — переконала інша, з обличчями усміхнених красунь. — Новий метод чищення зубів використовують мільйони. Для чого жінці тьмяна плівка на зубах? *Pepsodent* знищує плівку!»⁹

Ці заклики діяли безвідмовно, бо були розраховані на вказівку — зубну плівку, яку неможливо проігнорувати, адже вона є у всіх. Виявилося, що для того, щоб людина провела язиком по зубах, достатньо її про це попросити. І тоді, скоріш за все, вона справді відчужує на дотик ту плівку. Гопкінс знайшов просту вказівку, яка існувала споконвіків і так легко активувалась, що досить було однієї реклами, щоб змусити людей мимоволі робити те, що треба.

До того ж винагорода, що обіцяв Гопкінс, була дуже спокусливою. Хто ж не хоче бути ще вродливішим? Хто не хоче мати гарнішої посмішки? Надто коли для цього треба тільки швиденько почистити зуби пастою *Pepsodent*?



**КОНЦЕПЦІЯ ЦИКЛУ ЗВИЧКИ,
ЯКУ ГОПКІНС РОЗРОБИВ ДЛЯ ПАСТИ
PEPSODENT**

Після старту рекламної кампанії тиждень панувало затишшя. Два тижні. А на третій тиждень попит різко стрибнув угору. Компанія дістала стільки замовлень на *Pepsodent*, що заледве давала їм раду. Через три роки продукт вийшов на міжнародний

ринок, а Гопкінс вигадував рекламу іспанською, німецькою та китайською. За десять років *Pepsodent* став одним із найбільш ходових товарів у світі й понад тридцять років залишався найпопулярнішою зубною пастою в Америці^{10, 11}.

До появи *Pepsodent* лише 7 % американців тримали в аптечці тюбик зубної пасти. Через десять років після загальнонаціональної рекламної кампанії Гопкінса це число сягнуло 65 %¹². До кінця Другої світової війни військові вже не так сильно переймалися зубами новобранців, позаяк більшість солдатів чистили зуби щодня.

«Я заробив на *Pepsodent* мільйон доларів», — написав Гопкінс через кілька років після появи товару на полицях. За його словами, секрет був у тому, що він «вивчив правильну людську психологію». Вона ґрунтувалась на двох основних правилах.

Перше — знайдіть просту й очевидну вказівку.

Друге — чітко визначте винагороду.

Гопкінс запевняв: якщо вам вдасться відшукати ці дві складові — успіх у вашій кишені. Подивіться на *Pepsodent*: він визначив вказівку (зубну плівку) та винагороду (гарні зуби), що переконали мільйони людей дотримуватися щоденного ритуалу. Навіть у наш час правила Гопкінса згадуються в кожному підручнику з маркетингу і становлять основу мільйонів рекламних кампаній.

Ті самі принципи допомагають сформувати тисячі інших звичок. При цьому люди навіть не здогадуються, як суворо вони дотримуються формули Гопкінса. Так, дослідження людей, які почали регулярно займатися спортом, доводять, що ті рідше пропускатимуть заняття, якщо виберуть конкретну вказівку (наприклад, вирушатимуть на пробіжку відразу після того, як прийдуть з роботи додому) і чітку винагороду (пляшку пива чи цілий вечір полежати перед телевізором без докорів сумління)¹³. Досліджен-

ня дієт засвідчують: щоб виробити в собі нову харчову звичку, треба спочатку визначити вказівку (скажімо, планувати меню заздалегідь) і прості винагороди за дотримання дієти¹⁴.

«Настав час, коли в руках певних людей реклама набула статусу науки, — пише Гопкінс. — Реклама, що колись була затією авантюрою, стала під компетентним керівництвом одним із найбезпечніших ділових починань».

Скромності йому не позичати. Утім, двох правил Гопкінса, як виявилось, не достатньо. Існує ще й третє правило, без якого звичка не сформується, — правило таке непомітне, що сам Гопкінс використовував його, сам про нього не здогадуючись. Саме воно пояснює все: від того, чому так важко пройти повз тарілку з пампушками, і до того, як ранкова пробіжка може стати звичкою, що не потребуватиме майже ніяких зусиль.

II

Науковці й керівники відділу маркетингу компанії *Procter&Gamble* зібралися за розхитаним столом у тісній кімнаті без вікон і саме читали текст розшифрованого інтерв'ю з жінкою, яка мала дев'ятеро котів, коли одна з присутніх жінок нарешті висловила вголос думку, що не давала спокою решті.

— Якщо нас звільнять, як це все виглядатиме? — запитала вона. — Прийде охорона і нас виведе чи нас якось попередять заздалегідь?

Керівник команди, колишня висхідна зірка компанії на ім'я Дрейк Стімсон, здивовано на неї глипнув.

— Не знаю, — сказав він — скуйовджене волосся, втомлений погляд. — Я ніколи не думав, що дійде до такого. Коли мені дали керувати цим проектом, то сказали, що це підвищення.

Тривав 1996 рік; група людей за столом щойно переконалась у тому, що, попри всі запевнення Клода Гопкінса, процес продажу може перетворитися на справу, що не має нічого спільного з наукою. Усі вони працювали на одну з найбільших у світі компаній, що виробляла споживчі товари: картопляні чіпси *Pringles*, косметику *Oil of Olay* і *CoverGirl*, паперові рушники *Bounty*, засіб для миття посуду *Dawn*, кондиціонер для білизни *Downy*, батарейки *Duracell* і десятки інших товарів. *P&G* збирала даних більше за будь-яку іншу торговельну компанію на землі й використовувала складні статистичні методи для розробки маркетингових кампаній. Фірма вміла чудово продавати товари. На самому лише ринку продукції для прання одягу товари *P&G* використовувалися у США під час кожного другого прання¹⁵. Прибутки компанії сягнули 35 мільярдів доларів на рік¹⁶.

Проте команда Стімсона, якій доручили розробити рекламну кампанію для одного з найперспективніших нових товарів *P&G*, була на межі краху. Компанія витратила мільйони доларів на розробку аерозолу, що усував поганий запах із будь-якої тканини. А дослідники в тій тісній, задушливій кімнатці уявлення не мали, як вмовити людей його купувати.

Аерозоль створили три роки тому, коли один із хіміків *P&G* працював у лабораторії з речовиною під назвою гідроксипропіл-бета-циклодестрин, або ж ГПБЦД. Той чоловік був затягим курцем. Його одяг завжди тхнув, наче попільниця. Одного дня після того, як, попрацювавши з ГПБЦД, він повернувся додому, дружина зустріла його на порозі.

— Ти що, кинув курити? — запитала вона.

— Та ні, — відповів він.

У нього з'явилась підозра. Дружина роками надокучала йому з тим, щоб він відмовився від цигарок. А тепер, мабуть, вирі-

шила змінити тактику на протилежну — не інакше як хитрий психологічний трюк!

— Від тебе взагалі не чути диму, — зауважила вона.

Другого дня чоловік знову прийшов до лабораторії і взявся експериментувати з ГПБЦД та різноманітними запахами. Незабаром у нього назбиралися сотні пробірок із тканинами, що смерділи як мокрі пси, сигари, просяклі потом шкарпетки, китайська їжа, заношені сорочки й брудні рушники. Коли він розчиняв ГПБЦД у воді й розбризкував його на зразки тканин, запахи стягувались у хімічні молекули. Після того як аерозоль висихав, запаху більше не було чути.

Коли хімік розповів про свій винахід керівникам *P&G*, ті були ладні його розцілювати. Маркетингові дослідження роками наголошували, що споживачі вимагають засобу, який допоможе позбутися неприємних запахів — не приховати їх, а знищити доценту. Команда дослідників провела опитування клієнтів компанії і дізналася, що після вечірки чи посиденьок у барі багато з них вивішують блузки чи штани на вулицю. «Коли я приходжу додому, моє вбрання тхне цигарками, але я не хочу щоразу платити за хімчистку», — пояснила одна жінка.

Відчувши можливість заробити, *P&G* запустила суперсекретний проект, що мав на меті перетворити ГПБЦД на реальний продукт. Витративши мільйони на вдосконалення формули, компанія врешті отримала рідину без кольору й аромату, здатну усунути будь-який неприємний запах. Аерозоль виявився настільки прогресивною науковою розробкою, що НАСА пізніше використовувала його для чистки інтер'єру космічних кораблів після того, як ті поверталися з космосу. А найбільшою його перевагою було те, що аерозоль був дешевий у виробництві, не залишав плям і позбавляв смердючий диван, стару куртку чи заплямлений салон автомобіля неприємного запаху. Проект був ризикованою авантюрою, але тепер *P&G*

могла заробити мільярди, залишилось тільки розробити правильну маркетингову кампанію.

Директори фірми назвали аерозоль *Febreze*, а очолити команду маркетингологів попросили Стімсона, 31-річного вундеркінда з дипломами математика й психолога¹⁷. Високий і вродливий, Стімсон мав вольове підборіддя та приємний голос і любив вишукані страви. («Краще хай мої діти курять траву, ніж їдять у *McDonald's*», — сказав він якось колезі.) Перед тим як перейти на *P&G*, він п'ять років працював на Волл-стрит, розробляючи математичні моделі для вибору акцій. Перебравшись до Цинциннаті, де розташований головний офіс *P&G*, допомагав управляти важливими напрямками бізнесу, зокрема просуванням кондиціонеру для білизни *Bounce* і пом'якшувача для тканини *Downy*. Але з *Febreze* усе було цілком інакше. З'явився шанс запустити абсолютно нову категорію продукції — додати до споживчого кошика щось нове, чого там ніколи раніше не було. Стімсону залишилось тільки придумати, як перетворити *Febreze* на звичку, і все — товар змітатимуть із полиць. Хіба ж це важко?

Стімсон із колегами вирішили представити *Febreze* на кількох тестових ринках: у Фініксі, Солт-Лейк-Сіті та Бойсе. Вони полетіли туди, роздали зразки товару й запитали в людей дозволу навідатися пізніше до них додому. За два місяці вони обійшли сотні будинків. Перший тріумф чекав на них під час візиту до лісівниці національного парку в Фініксі. Дівчині було близько тридцяти, вона мешкала сама. Її робота полягала в тому, щоб ловити звірів, які випадково виходили за межі парку в пустелю. Вона ловила койотів, енотів, часом навіть пуму. А також скунсів. Силу-силенну скунсів, які часто оббризували її своєю рідиною.

— Я незаміжня і хотіла б знайти собі чоловіка й народити дітей, — сказала лісівниця Стімсонові та його колегам, коли ті сиділи в неї у вітальні. — Я часто ходжу на побачення і, по-моєму, привабливо виглядаю. Розумна. Хороша партія для когось.

Проте її особисте життя страждало через те, що все довкола неї тхнуло скусом. Будинок, машина, вбрання, черевики, фіранки. Навіть ліжко. Вона перепробувала все, що тільки можна. Накупила спеціального мила й шампунів. Запалювала ароматичні свічки й чистила килим дорогими засобами. Але все даремно.

— Якщо на побаченні я почую навіть найслабший запах скусна, то вже не зможу думати ні про що інше, — поскаржилася жінка. — Мене турбуватиме тільки те, чи мій супутник теж його чує? Що, як я запрошу його в гості, а він втече?

Торік я чотири рази ходила на побачення з одним класним хлопцем. Він страшенно мені подобався, я не могла дочекатися, коли запрошу його до себе. Нарешті він прийшов. Я думала, що все минуло чудово, але наступного дня він сказав, що хоче «зробити перерву». Дуже ввічливо з його боку, але мені досі не дає спокою думка, що це сталося через той сморід.

— То я дуже радий, що ви мали можливість випробувати *Febreze*, — усміхнувся Стімсон. — І як вам?

Дівчина підняла на нього очі. Розплакалась.

— Дякую вам! — схлипнула вона. — Цей аерозоль змінив моє життя.

Отримавши пробні зразки *Febreze*, дівчина пішла додому й побризкала ним диван. А потім фіранки, килимок, покривало, джинси, форму й салон автомобіля. Коли перша баночка скінчилась, вона дістала другу й побризкала все решту.

— Я запросила в гості всіх своїх друзів, — сказала жінка. — Вони не чують ніякого запаху. Тут більше не смердить скусом.

Дівчина не стримувала сліз — один із Стімсонових колег поплескав її по плечу.

— Широ вам дякую! — сказала жінка. — Тепер я вільна людина. Дякую! Цей продукт надзвичайно важливий.

Стімсон потягнув носом повітря у її вітальні. Ніякого запаху він не почув. «*Ця штука зробить нас мільйонерами*», — подумав він.

Стімсон із командою повернулися до головного офісу P&G і взялися аналізувати маркетингову кампанію, яка от-от мала розпочатись. Вони вирішили, що для того, щоб *Febreze* успішно продавався, треба передати відчуття полегшення, що його пережила лісівниця з національного парку. *Febreze* потрібно позиціонувати як засіб, що допоможе людям позбутися осоружних запахів. Правила Клода Гопкінса, або ж їхні сучасні версії у підручниках з бізнесу, були їм добре знайомі. Вони вирішили зупинитись на простій рекламі: знайти очевидну вказівку й чітко визначити винагороду.

Зняли два телевізійних рекламних ролики. У першому жінка скаржилась на місця для курців у ресторані. Після того як вона там обідала, її жакет тхнув димом. Подруга порадила їй скористатись *Febreze*, щоб позбутися неприємного запаху. Указівка: запах цигарок. Винагорода: усунення запаху з одягу. У другому жінка нарікала, що її собака Софі полюбляє моститись на канапі¹⁸. «Софі завжди пахнутиме, як Софі, — каже вона, — але завдяки *Febreze* мої меблі не мусять пахнути так само». Указівка: запахи домашніх улюбленців, знайомі 70 мільйонам сімей, де живуть тварини¹⁹. Винагорода: дім, що не тхне, як собача буда.

Стімсон із колегами почали крутити ролики на телебаченні 1996 року, у тих самих містах, де раніше проводили експеримент. Вони роздали пробні зразки, розклали в поштові скриньки рекламу й заплатили власникам крамниць, щоб ті наскладали гори аерозолів *Febreze* біля кас. І розслабились, мріючи, на що витратять майбутню премію.

Минув тиждень. Два. Місяць. Два місяці. Товар із самого початку погано продавався, а тоді зовсім перестав. Компанія забила на сполох і послала до крамниць наукових працівників, щоб ті розібралися, у чому річ. На полицях стояли ряди пляшок *Febreze*, до яких не торкалася рука покупця. Вони взялися обходити домогосподарок, які раніше отримали безкоштовні пробні зразки.

— Ага, так-так! — сказала одна з них дослідникові з *P&G*. — Аерозоль! Усе, згадала. Де ж я його поставила?

Жінка присіла й почала нишпорити в шафці під кухонною раковиною.

— Я трохи ним користувалась, а потім забула про нього. Він мав би бути десь тут.

Вона підвелась.

— Може, у коморі?

Жінка відчинила двері й відсунула набік швабру зі щітками.

— Ось він де! Із самого заду! Бачите? Майже повний. Ви хочете забрати його назад?

Febreze виявився непотребом.

Для Стімсона то була катастрофа. Керівники інших відділів компанії відчували шанс скористатися з його поразки. Ходили чутки, що дехто переконує власників поставити на *Febreze* хрест, а його «відправити на заслання» у відділ товарів для догляду за волоссям *Nicky Clarke*.

Голова одного з підрозділів *P&G* скликав екстрену нараду й, не чекаючи запитань від членів ради директорів, оголосив,

що компанія скорочує видатки на *Febreze*. Шеф Стімсона встав і звернувся до присутніх із палким проханням.

— Ще є шанс усе змінити, — заявив він. — Можемо принаймні попросити професорів розібратися, у чому річ.

Незадовго перед тим компанія *P&G* перенадила до себе науковців зі Стенфорда, університету Карнегі-Меллон та інших вищих шкіл, які вважалися експертами з психології споживачів. Голова підрозділу погодився дати ще трохи часу на розкрутку товару.

Отож, до команди Стімсона приєдналася група дослідників²⁰, які почали вкотре зустрічатися з потенційними покупцями. Перші здогади про те, чому *Febreze* не пішов, у них з'явилися після візиту до однієї жінки, які мешкала в передмісті Фінікса. Ще з вулиці їм було чути, що в хаті живе дев'ятеро котів. Проте всередині панували чистота й лад. Жінка пожартувала, що має пунктик на чистоті. Щодня чистить килими й не любить відчиняти вікна, щоб вітер не заносив до хати пилюки. Коли Стімсон з науковцями зайшли до вітальні, де жили коти, там так сильно тхнуло, що одного з них ледь не знудило.

— Як ви боретеся з котячим запахом? — запитав жінку котрийсь із дослідників.

— Зазвичай він мене не турбує, — відповіла вона.

— А як часто ви помічаєте цей запах?

— Гм, раз на місяць, — сказала жінка.

Науковці презирнулися.

— А зараз ви його чуєте? — запитали її.

— Ні, — похитала головою жінка.

Та сама розмова повторилась у десятку інших затхлих помешкань, де побували вчені. Люди не помічали неприємних запахів довкола себе. Коли живеш з дев'ятьма котами, то втрачаєш чутливість до їхнього «аромату». Цигарки так сильно впливають на нюхові відчуття, що курці перестають чути запах диму. Запахи — дивне явище; навіть найсильніший сморід поступово слабшає, якщо чути його постійно. «Ось чому ніхто не користується *Febreze*», — подумав Стімсон. Указівка товару — те, що мало спонукати покупців щодня користуватися продуктом, — була прихована від людей, які найбільше її потребували. Вони помічали неприємні запахи надто рідко, щоб у них виробилась відповідна звичка. Через це аерозоль *Febreze* опинився в найдальшому кутку. Люди, які б мали найпершими користуватися спреєм, ніколи не чули смороду, який би нагадав їм побризкати чимось кімнату.

Учасники Стімсонової команди повернулися до головного офісу й, зібравшись у кабінеті без вікон, перерисували запис інтерв'ю з жінкою-власницею дев'ятьох котів. Психолог запитала, що станеться, коли їх звільнять. Стімсон обхопив голову руками. Якщо він не може продати *Febreze* жінці з дев'ятьма котами, то кому він *узагалі* може його продати? Як сформувати нову звичку, коли немає вказівки, що спонукала б користуватися товаром, а клієнти, яким цей товар найнеобхідніший, нехтують винагородою?

III

Лабораторія Вольфрама Шульца, професора нейробіології з Кембриджського університету, не надто привабливе місце. За словами колег, його стіл нагадає чорну діру, у якій без сліду зникають документи, і чашку Петрі, де організми роками спокійнісінько собі живуть і розмножуються шаленими темпами. Коли Шульцу треба щось почистити — що буває дуже рідко — він не користується спреями чи очисниками. Професор намочує паперового рушника й щосили ним тре. Він не помічає, чи смердить його вбрання цигарками або котячою шерстю. Йому байдуже.

Проте експерименти, що їх провів Шульц за останні двадцять років, докорінно змінили наші уявлення про взаємозв'язок між вказівками, винагородами й звичками. Він розтлумачив, чому деякі вказівки й винагороди сильніші за інші, і склав наукову схему, що пояснює, чому *Pepsodent* став хітом продаж, як деякі люди, що сидять на дієті, або фанати спорту вміють так швидко змінювати власні звички, і, врешті, як усе-таки вдалося зробити *Febreze* популярним.

У 1980-х роках Шульц входив до групи науковців, які досліджували мозок мавп під час того, як ті вчилися виконувати певні завдання, як-от тиснути на важелі або відкривати застібку. Вони мали на меті визначити, які відділи мозку відповідають за нові дії.

— Одного дня я помітив цікаву річ, — каже Шульц.

Виходець із Німеччини, він розмовляє англійською так, як говорив би Арнольд Шварценеггер, якби Термінатор був членом Королівського товариства.

— Одні мавпи, за якими ми спостерігали, любили яблучний сік, тоді як інші надавали перевагу виноградному. Тож я замислився: що відбувається в тих мавпячих голівках? Чому різні винагороди по-різному впливають на мозок?

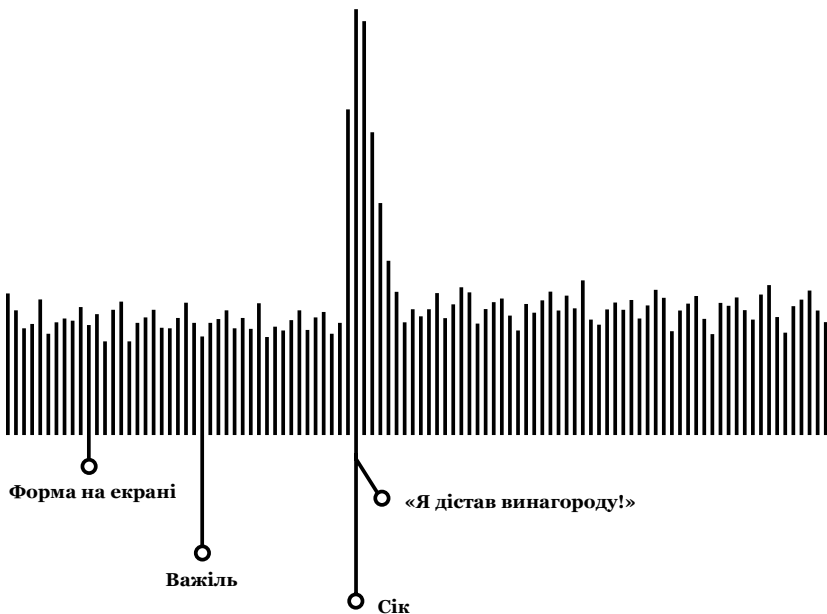
Шульц розпочав серію експериментів, які мали визначити, як винагороди працюють на нейрохімічному рівні. Завдяки технологічному прогресу в 1990-х роках він отримав доступ до пристроїв на кшталт тих, що їх використовували дослідники в МТІ. Проте Шульца цікавили не щури, а мавпи, зокрема Джуліо — кароока макака, яка важила три з половиною кілограми й мала вживлений у мозок тоненький електрод, що давав професорові змогу спостерігати за нейронною активністю в режимі реального часу²¹.

Одного дня Шульц посадив макаку в крісло в тьмяно освітленій кімнаті й увімкнув монітор комп'ютера. Джуліо мав натискати

на важіль щоразу, як на екрані з'являлись кольорові форми — жовті спіральки, червоні карлючки, сині лінії. Якщо, побачивши форму, Джуліо натискав на важіль, йому на губи падала краплина ожинового соку, що стікала по трубці, яка звисала зі стелі.

Джуліо любив ожиновий сік.

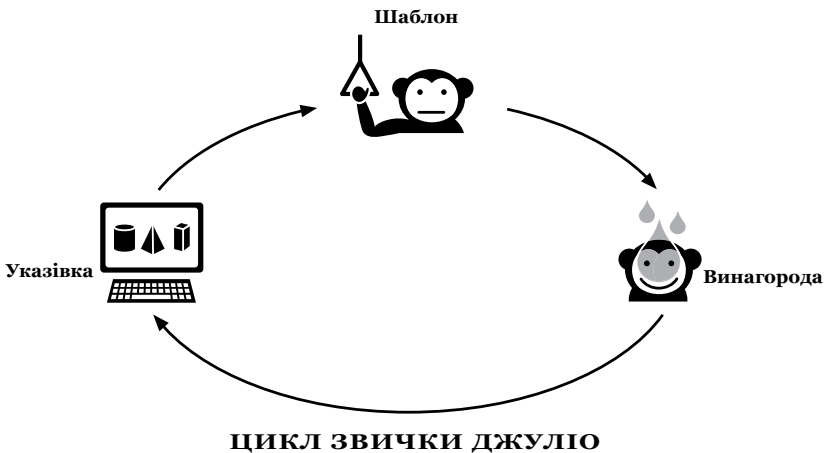
Спочатку тваринка не надто цікавилась тим, що відбувається на екрані, і щодуху силкувалася вибратися з крісла. Але як тільки крапнула перша краплина соку, Джуліо повністю зосередився на моніторі. Щойно мавпа збагнула (після десятка повторів), що форми на екрані — це вказівка для шаблонної поведінки (натиснути на важіль), що веде до винагороду (ожиновий сік), вона не зводила очей з екрану. Джуліо прикипів до місця. Коли з'являлася жовта кривулька, він тиснув на важіль. Хапався за нього, щойно спалахувала синя лінія. А коли капав сік, задоволено облизував губи.



**РЕАКЦІЯ ДЖУЛІО НА ВИНАГОРОДУ,
КОЛИ ВІН ОТРИМУЄ СІК**

Спостерігаючи за мозковою активністю Джуліо, Шульц помітив появу шаблону. Щоразу, як Джуліо діставав винагороду, його мозкова активність сягала піку — так, ніби тварина відчувала щастя²². Запис її неврологічної активності демонструє, як виглядає мозок мавпи, коли він, образно кажучи, вигукує: «Я дістав винагороду!»

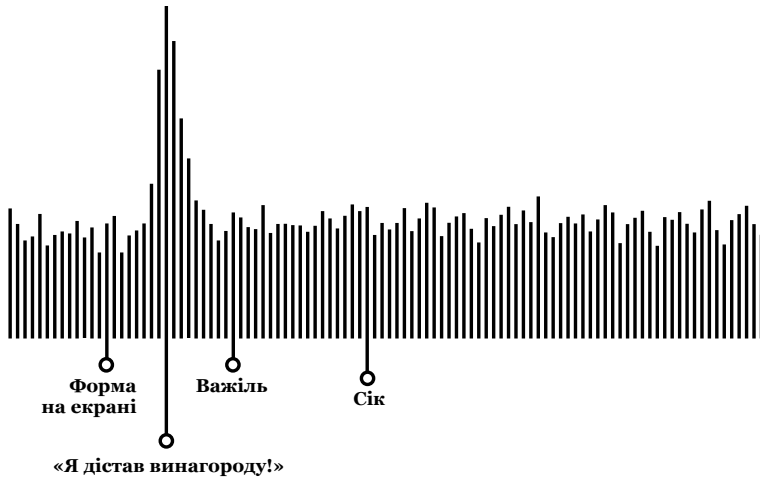
Шульц багато разів проводив той самий експеримент над Джуліо, щоразу записуючи його неврологічну реакцію. Як тільки Джуліо отримував сік, на екрані комп'ютера, приєданого до датчика в його голові, висвітлювався шаблон «Я дістав винагороду!» Із погляду неврології, поведінка Джуліо поступово перетворилася на звичку.



Проте Шульца найдужче зацікавило те, як усе змінювалося в процесі експерименту. Коли мавпа добре опанувала поведінкову модель — тобто звичка міцно вкоренилась — мозок Джуліо почав *очікувати* на ожинувий сік. На записах було видно, що шаблон «Я дістав винагороду!» з'являвся в момент, коли Джуліо бачив форми на екрані, *до того*, як падала краплина соку.

Тобто форми на моніторі стали вказівкою, що не тільки спонукала мавпочку тиснути на важіль, а й викликала в мозку

відчуття задоволення. Щойно вгледівши жовті спіралі й червоні закарлючки, Джуліо починав чекати на винагороду.



ДЖУЛІО РЕАГУЄ НА ВИНАГОРОДУ ДО ТОГО, ЯК КАПАЄ СІК

Тоді Шульц трохи змінив експеримент. Раніше Джуліо діставав сік щоразу, як тиснув на важіль. Тепер бувало, що сік узагалі не капав, навіть якщо мавпочка робила все правильно. Або капав трішки пізніше. Чи був розбавлений і вже не такий солодкий, як раніше.

У таких випадках Джуліо сердився й незадоволено пирхав або хнюпився. А Шульц побачив, що в мозку мавпи виник новий шаблон — потяг. Коли Джуліо очікував на сік, але не отримував його, у мозку активізувався неврологічний шаблон, пов'язаний із бажанням і розчаруванням. Щойно мавпа бачила вказівку, вона вже чекала на радість від споживання соку. А якщо його не отримувала, радість перетворювалась на потяг, який — якщо його не задовольнити — сердив або пригнічував Джуліо.

Дослідники з інших лабораторій виявили подібні шаблони. Інші мавпи звикли отримувати сік, коли на екрані з'являлась певна форма. Тоді науковці спробували відволікти їх. Вони

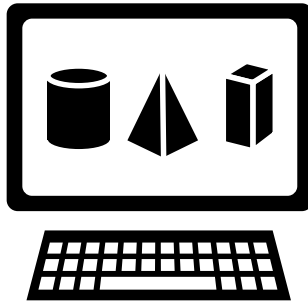
відчинили двері лабораторії так, щоб тварини могли вийти надвір і бавитися зі своїми друзями. Поставили в кутку їжу — мавпи могли облишити експеримент і поїсти.

Тварин, у яких не виробилась сильна звичка, вдалося відволікти. Вони злізли з крісел і, жодного разу не обернувшись, вийшли з кімнати. Вони не навчилися прагнути соку. Але як тільки в мавп вироблялася звичка — щойно їхній мозок починав *очікувати* на винагороду — їх неможливо було нізащо відволікти. Тварини прикипіли до місця, не зводили очей з монітора й раз по раз тиснули на важіль, анітрохи не зважаючи на запропоновану їжу чи можливість вийти на вулицю. Очікування й потяг були такі могутні, що тварини мовби приклеювались до екрану, наче гравці в азартні ігри, що давно спустили весь виграш, але далі кидають жетони в ігровий автомат²³.

Ось чому звички такі могутні: вони створюють неврологічний потяг. Переважно потяг розвивається поступово, тож ми, буває, узагалі його не усвідомлюємо й не помічаємо його впливу. Одначе, коли ми асоціюємо вказівки з конкретними винагородами, у мозку виникає підсвідомий потяг, що запускає цикл звички. Один науковець із Корнуельського університету дійшов висновку, що апетитна їжа та пахощі мають колосальний вплив на нашу поведінку. Це трапилося після того, як він звернув увагу на розміщення пекарень *Cinnabon* у торговельних центрах. Більшість продавців їжі розміщують свої ятки в зонах харчування, проте *Cinnabon*, навпаки, розташовує свої пекарні *подалі* від інших яток із їжею²⁴. Чому? Тому що керівники компанії хочуть, аби аромат булочок із корицею вільно завертав за ріг крамниці й линув коридорами, а відвідувачі торговельного центру відчували підсвідомий потяг скуштувати булочку. Коли покупець завертав за ріг і бачив пекарню *Cinnabon*, цей потяг уже заглушував решту його намірів і бажань, і він, ні на хвилину не задумуючись, сів до кишені по гаманець. З'явилося відчуття потягу, а отже, цикл звички запущено²⁵.

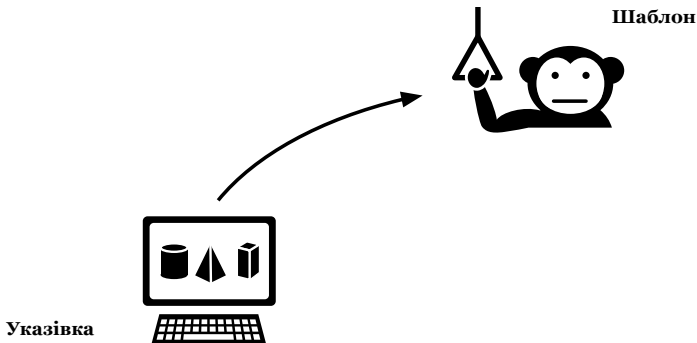
— У мозку немає вродженої програми, яка б викликала бажання поласувати солодким, щойно ми побачили тарілку з пампушками, — розповідає Шульц. — Але після того, як мозок дізнається, що на тарілці з пампушками — солоденький цукор та інші вуглеводи, він уже *очікуватиме*, що рівень цукру в крові незабаром підскочить. Мозок підштовхуватиме нас до тієї тарілки. Якщо ми не з'їмо пампушки, то почуватимемось розчарованими.

Щоб зрозуміти, як відбувається цей процес, погляньте, як виробилася звичка у Джуліо. Спочатку він побачив на екрані форму.

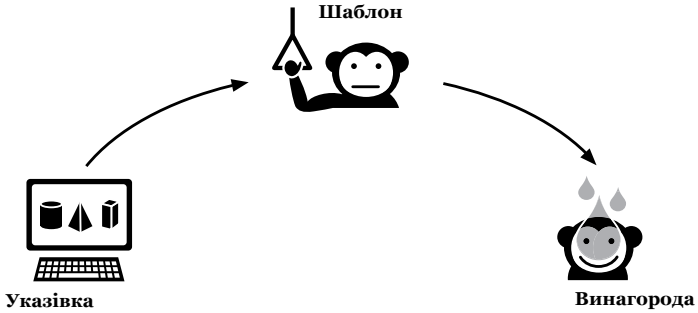


Указівка

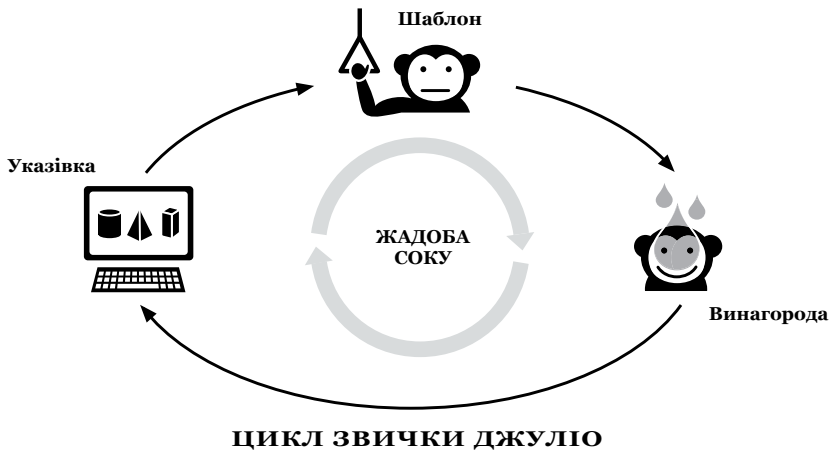
За якийсь час Джуліо усвідомив, що поява форми означає, що настав час виконати шаблонну поведінку. Отож, він тиснув на важіль...



...і, в результаті, отримував краплину ожинового соку.

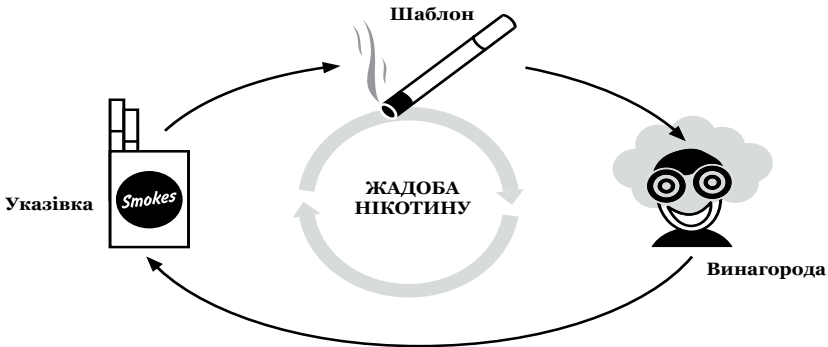


Це найпростіше навчання. Звичка виникає тільки після того, як Джуліо починає *відчувати жадобу соку*, побачивши вказівку. Допоки існуватиме потяг, Джуліо діятиме не самовільно. Він дотримуватиметься звички.

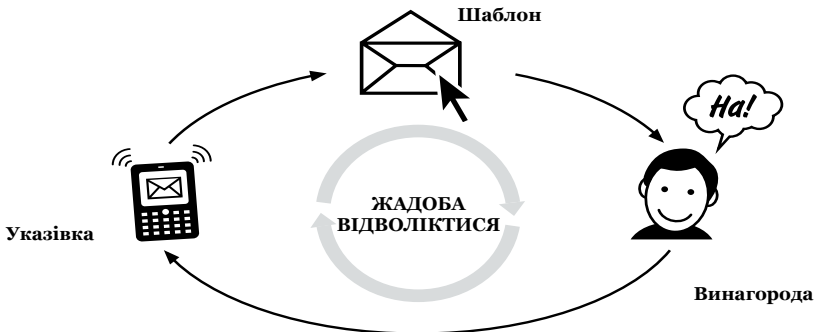


Як виробити нову звичку? Визначити вказівку, шаблон і винагороду, а відтак викликати потяг, що запустить цикл звички²⁶. Візьмімо, наприклад, куріння. Коли курець бачить вказівку — як-от пачку цигарок *Marlboro* — його мозок починає чекати на дозу нікотину.

Щоб відчутти потяг, достатньо одного вигляду цигарок. Якщо дози немає, потяг дужчає і дужчає, аж поки курець несамохіть не витягне цигарку.



Або, скажімо, електронні листи. Як тільки комп'ютер засигналізує або завібрує смартфон, мозок починає очікувати на коротеньку паузу, яка настає, поки відкривається лист. Очікування наростає і наростає — урешті, знервовані бізнесмени, що зібралися на якусь нараду, усі як один перевіряють під столом пошту у своїх смартфонах, хоч і знають, що це, скоріш за все, останні результати турніру з фентезі-футболу. (Натомість, якщо вимкнути звук на телефоні — тобто усунути вказівку — люди годинами працюватимуть і жодного разу не згадають, що можна перевірити пошту.)



Науковці дослідили мозок алкоголиків, курців і людей, схильних до переїдання, і визначили, як змінюється їхня нервова система — структури мозку й потік нейрохімічних речовин — у міру того, як потяги стають дедалі більше закоріненими. Двоє дослідників із Мічиганського університету написали, що особливо сильні звички викликають реакції на кшталт

тих, що існують при залежності, і «бажання переростає у маніакальний потяг»²⁷, який змушує мозок діяти на автопілоті «попри загрозу потужних негативних стимулів — втрати репутації, роботи, дому чи сім'ї».

Утім, потяги не мають над нами абсолютної влади. У наступному розділі ми поговоримо про механізми, що допомагають ігнорувати спокуси. Але, щоб перебороти звичку, треба визначити, який саме потяг спонукає до конкретної поведінки. Не підозрюючи про те, на що очікує наш мозок, ми поведимось як покупці, яких притягує до пекарні *Cinnabon* «невидима сила».

Щоб зрозуміти, як потяг формує звичку, проаналізуймо, як виникає звичка займатися спортом. Року 2002 науковці з Державного університету Нью-Мексико вирішили дослідити, чому люди регулярно вправляються²⁸. Вони дослідили 266 осіб, більшість з яких тренувалися щонайменше тричі на тиждень. І дізналися, що багато з них почали бігати чи піднімати штангу знічев'я або ж просто тому, що в них зненацька з'явився вільний час чи бажання подолати надмірний стрес. Чому ж вони *продовжували* тренуватися? Чому це увійшло у звичку? Причина — у конкретній винагороді, що її вони почали прагнути.

В одній групі 92 % осіб сказали, що тренуються регулярно, бо завдяки цьому «добре почуваються» — із часом вони почали очікувати й жадати ендорфінів та інших нейрохімічних речовин, що виробляються під час тренування. В іншій групі 67 % осіб пояснили, що тренування дарує їм відчуття «успіху» — вони стежать за своїми результатами, регулярно переживаючи відчуття перемоги, і цієї самовинагороди достатньо для того, щоб перетворити фізичну активність на звичку.

Хочете почати бігати вранці? Оберіть просту вказівку (наприклад, завжди зав'язуйте кросівки перед сніданком або кладіть

спортивний костюм біля ліжка) і чітку винагороду (як-от смаколик на обід, відчуття успіху від запису про те, скільки миль ви пробігли, або приплив ендорфіну внаслідок пробіжки). Утім, безліч досліджень довели: щоб звичка закріпилась надовго, самих лише вказівки й винагороди недостатньо. Ви автоматично зав'язуватимете кросівки щоранку тільки тоді, коли ваш мозок почне *очікувати* на винагороду — себто прагнути ендорфінів чи відчуття успіху. Вказівка має викликати не лише шаблонну поведінку, а й жадобу майбутньої винагороди²⁹.



— Можна я дещо вас запитаю? — звернувся я до нейробіолога Вольфрама Шульца після того, як він пояснив мені, як виникає потяг. — Я маю дворічного малюка, і коли годую його вечерєю — шматочками курятини, обсмаженої в сухарях, чи ще чимось таким — то мимоволі й собі кладу до рота кавалок. Це звичка. І от, я вже набрав кілька зайвих кілограмів.

— Усі так роблять, — відповів Шульц.

Він батько трьох уже дорослих дітей. Коли вони були малі, він, не замислюючись, брав шматочки з їхньої тарілки.

— У деяких аспектах, — сказав він мені, — ми схожі на мавп. Коли ми бачимо на столі курятину чи смажену картоплю, наш мозок починає очікувати тієї їжі, хай навіть ми не голодні.

Мозок її жадає. Чесно кажучи, я не люблю такої їжі, але раптом бачу, що не здатний подолати цього потягу. І як тільки її скуштую, задовольню свій потяг — одразу відчуваю приплив задоволення. Принизливо, але так працюють звички.

— Мабуть, мені варто бути вдячним, — зауважив він, — бо той самий процес дає мені змогу виробляти в собі хороші звички. Я багато працюю, бо сподіваюсь відчувати гордість за свої відкриття. Займаюся спортом, бо сподіваюсь добре почуватись після тренування. Ще б тільки вдавалось обирати лише корисні звички!

IV

Після фатальної розмови з любителькою котів команда Дрейка Стімсона з компанії *P&G* почала шукати нетрадиційних способів виправити ситуацію. Вони взялися читати про експерименти на кшталт тих, що їх влаштував Вольфрам Шульдц. Попросили професора з Гарвардської школи бізнесу провести психологічні тести рекламних кампаній *Febreze*. Спілкувалися із сотнями покупців, шукаючи найменшого натяку на те, як змусити їх регулярно купувати *Febreze*.

Одного дня вони поїхали на зустріч із жінкою, що жила в передмісті Скоттсдейла — сорокарічною матір'ю чотирьох дітей. Вона підтримувала в домі чистоту, але без фанатизму. На подив дослідників, жінка обожнювала *Febreze*.

— Я користуюся ним щодня, — сказала вона.

— Справді? — перепитав Стімсон.

У будинку наче нічим не смерділо. Домашніх улюбленців не було. Курців теж.

— Навіщо? Яких запахів ви намагаєтесь позбутись?

— Я не воюю з якимись конкретними запахами, — відповіла жінка. — Але ж у мене хлопці. Та ще й підлітки — якщо я не приберу в їхніх кімнатах, там смердітиме, як у роздягальні. Хоча я користуюсь спреєм не так через це, як для того, щоб просто було чисто. Бризкаю кілька разів, коли закінчую прибирати в кімнаті. Такий собі останній штрих, щоб гарно пахнуло.

Представники компанії попросили дозволу подивитись, як вона прибирає. У спальні жінка застелила ліжко, підбила подушки, розправила простирадло, а тоді взяла *Febreze* і побризкала розгладжену ковдру. У вітальні почистила килим пороходом, позбирала розкидане дитяче взуття, поставила на місце журнального столика і збризнула чистий килим *Febreze*.

— Мені просто приємно, — сказала вона. — Коли я бризкаю спреєм, то мовби хвалю себе за те, що вже поприбрала в кімнаті.

Стімсон підрахував, що в такому темпі жінка використовуватиме одну пляшку на два тижні.

За кілька років компанія *P&G* зняла тисячі годин відео, про те, як люди прибирають свої домівки. Повернувшись до Цинциннаті, кілька науковців цілий вечір переглядали ці записи. Другого дня вранці один із них гукнув команду *Febreze* до конференц-залу. Він увімкнув відео, на якому двадцятишестирічна жінка, мати трьох дітей, застеляла ліжко. Вона розгладила простирадло й поправила подушку. А тоді, усміхнувшись, вийшла з кімнати.

— Бачили? — збуджено запитав дослідник.

Він увімкнув ще один запис. Цього разу молода дівчина-брюнетка застелила ліжко різнобарвною ковдрою, підбила подушку й усміхнулась, задоволена результатом своєї роботи.

— Знову те саме! — вигукнув науковець.

У наступному ролику жінка в спортивному одязі прибирала на кухні — витерши стільницю, вона солодко потягнулась. Науковець обвів поглядом своїх колег.

— Бачили? — запитав. — Закінчивши прибирати, кожна з них розслабляється або всміхається. Ось що нам треба! Що, коли *Febreze* — це засіб, яким треба користуватися *наприкінці* прибирання, а не на початку? Який дарує задоволення від того, що ваш дім став чистішим?

Стімсонова команда провела ще один експеримент. Раніше продукт рекламували як товар, що усуває неприємні запахи. Компанія надрукувала нові етикетки, на них були зображені відчинені вікна, через які повіває свіже повітря. До складу аерозолю додали більше ароматизатора, щоб *Febreze* не просто нейтралізував запахи, а й мав свій особливий аромат. У телевізійних рекламних роликах жінки бризкали спреєм щойно застелену постіль і свіжовипраний одяг. Колишній слоган звучав так: «Усуває неприємні запахи з тканини». Його переписали — «Пахощі чистого життя».

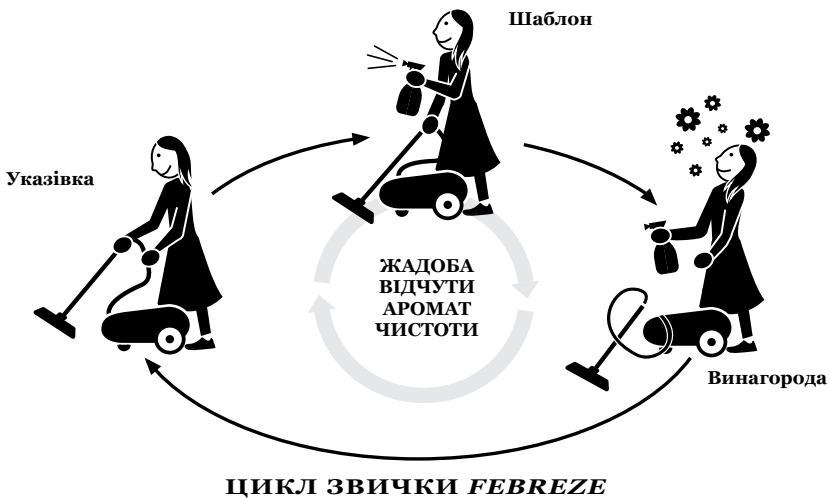
Кожна зміна була розрахована на конкретну, повсякденну вказівку: прибрати в кімнаті. Застелити ліжко. Почистити килимок. У кожній із ситуацій *Febreze* позиціонували як винагороду: приємний запах після завершення прибирання. Що найважливіше, кожна реклама була створена так, щоб викликати потяг — бажання, щоб речі пахнули так само гарно, як вони виглядають після прибирання. Парадокс у тому, що продукт, розроблений, щоб усувати сморід, почав використовуватися із цілком протилежною метою. Замість боротися з неприємними запахами брудних тканин він перетворився на освіжувач повітря, що робить фінальний акцент, коли вже все чисто.

Запустивши нову рекламу й роздавши пробні взірці аерозолю в оновлених пляшках, дослідники ще раз навідали тестову аудиторію і виявили, що ті самі домогосподарки почали очікувати — жадати — аромату *Febreze*. Одна жінка сказала, що,

коли в неї закінчується спрей, вона збризкує випрані речі розбавленими парфумами.

— Тепер мені здається, що одяг не до кінця чистий, якщо не має приємного запаху, — зізналась вона.

— Лісівниця, яка воювала із запахом скунса, скерувала нас у хибному напрямі, — каже Стімсон. — Ми були переконані, що *Febreze* матиме успіх як засіб, що допомагає подолати проблему. Але хіба хтось визнає, що в їхньому помешканні смердить? Ми підійшли не з того боку. Ніхто не хоче, щоб удома зовсім нічим не пахнуло. Багато людей, навпаки, прагнуть, щоб після того, як вони витратять півгодини на прибирання, у квартирі був приємний аромат.



Аерозоль *Febreze* вдруге випустили на ринок улітку 1998 року. Через два місяці обсяг продажів подвоївся. За рік покупці витратили на аерозоль понад 230 мільйонів доларів США³⁰. Відтоді *Febreze* породив десятки нових продуктів під тим же брендом — освіжувачів повітря, ароматичних свічок, пральних порошків і кухонних аерозолів. Дохід від продажу всіх цих товарів сягає понад мільярд доларів США за рік. Із часом *P&G*

почала нагадувати клієнтам, що *Febreze* не лише гарно пахне, а й усуває неприємні запахи.

Стімсона підвищили, а учасники його команди отримали премію. Формула спрацювала. Вони відшукали прості й очевидні вказівки. Чітко визначили винагороду.

Проте *Febreze* став популярним допіру тоді, коли маркетологи створили відчуття потягу — бажання, щоб усе пахнуло так само гарно, як виглядає. Цей потяг — невіддільна складова формули створення нових звичок, якої так і не розпізнав Клод Гопкінс, творець реклами *Pepsodent*.

V

В останні роки життя Гопкінс їздив країною із циклом лекцій. Його доповіді про «Закони наукової реклами» прослухали тисячі людей. Під час виступів він часто порівнював себе з Томасом Едісоном і Джорджем Вашингтоном та довго й нудно розповідав про свої неймовірні прогнози на майбутнє (особливо часто в них фігурували автомобілі, що літають). Натомість ані словом не обмовився про потяги чи неврологічні причини циклу звички. Зрештою, мине ще сімдесят років, поки науковці з МТІ та Вольфрам Шульц проведуть свої експерименти.

Тож як Гопкінсові вдалося виробити могутню звичку чистити зуби, якщо він і близько не здогадався про найважливіші компоненти формули?

Виявилося, що він *справді* скористався із принципів, що їх пізніше виявили в МТІ та лабораторії Шульца, хоча в ті часи про них ніхто й не знав.

Насправді історія Гопкінса й *Pepsodent* дещо відрізняється від тієї версії, що її рекламний гуру описує в своїх мемуарах. Він

хвалиться, начебто знайшов дивовижну вказівку — зубну плівку, і першим пообіцяв клієнтам винагороду — білосніжні зуби, проте Гопкінс не був творцем цієї тактики. Зовсім ні. Ось, наприклад, тексти реклами кількох інших зубних паст, якими рясніли журнали й газети задовго до того, як Гопкінс почув про існування *Pepsodent*.

«Складники цього препарату зумисне підібрані так, щоб запобігати відкладенню зубного каменю довкола шийки зуба», — заявляла реклама зубної пасти доктора Шеффілда (*Dr. Sheffield's Crème Dentifrice*), попередника *Pepsodent*. «Позбудьтесь брудного нальоту!»

«Плівка *приховує* вашу білосніжну емаль», — повідомляла реклама, що з'явилась у пору, коли Гопкінс гортав підручники зі стоматології. «Зубна паста *Sanitol* знищить плівку, швидко відновивши білизну ваших зубів».

«Привабливість посмішки залежить від краси зубів», — стверджувала третя реклама. «Біленькі, гладенькі як шовк зуби — ось таємниця жіночої привабливості. Користуйтеся “Білосніжною зубною пастою *S.S*”!»

До того як на сцену вийшов Гопкінс, десятки фахівців із реклами роками вживали ті самі слова. Геть-чисто всі реклами обіцяли знищити зубну плівку, а в нагороду пропонували гарні, білосніжні зуби. Але жодна з них не спрацювала.

Натомість заледве Гопкінс запустив свою рекламну кампанію, як продажі *Pepsodent* блискавично зросли. У чому ж особливість *Pepsodent*?

У тому, що успіх Гопкінса залежав від тих же чинників, що змушували мавпу Джулію тиснути на важіль, а домогосподарок — бризкати аерозолем *Febreze* на щойно застелене ліжко. *Pepsodent* створював потяг.

Гопкінс ні словом не прохопився у своїй автобіографії про складники *Pepsodent*, але в складі, вказаному на патентній заявці зубної пасти, та в документах компанії можна знайти дещо цікаве: на відміну від інших тогочасних паст, *Pepsodent* містив лимонну кислоту, а також м'ятну олію та інші хімічні речовини³¹. Винахідник *Pepsodent* використав ці складники, щоб зубна паста мала свіжий присмак, однак вони дали ще один, непередбачений ефект. Це подразники, що створюють на язичку та яснах відчуття прохолоди й поколювання.

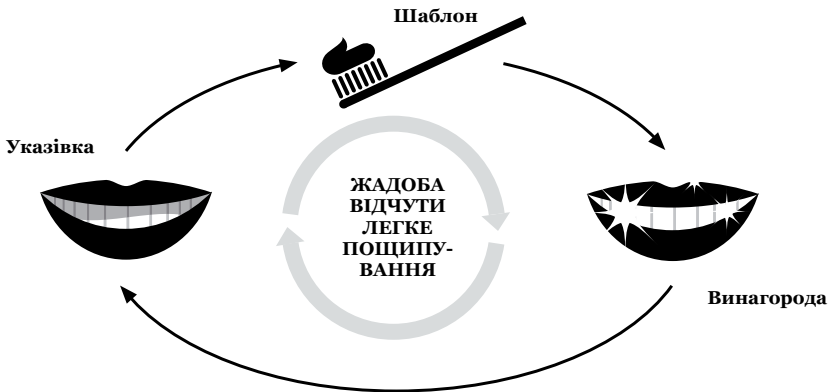
Коли *Pepsodent* захопив ринок, дослідники з компаній-конкурентів наввипередки намагалися відшукати причину. І знайшли — за словами покупців, якщо забуваєш почистити зуби *Pepsodent*, то це відчутно відразу: у роті немає відчуття прохолоди й пощипування. Вони очікували — *прагнули* — отого легкого подразнення. Без нього не було відчуття чистоти в роті.

Клод Гопкінс продавав не красиві зуби. Він продавав відчуття. Коли люди почали прагнути поколювання й прохолоди — коли для них вони стали синонімом чистоти — чищення зубів увійшло у звичку.

Виявивши, чим насправді торгує Гопкінс, інші компанії взялися його копіювати. За кілька десятків років чи не кожна зубна паста містила олії та хімічні речовини, які щипали ясна. Незабаром *Pepsodent* втратив першість на ринку. Навіть сьогодні майже всі пасти містять добавки, які мають одну-єдину мету — щоб, почистивши зуби, ви відчули в роті легке пощипування.

— Споживачі потребують якогось сигналу про те, що продукт діє, — каже Трейсі Сінклер, менеджер із розвитку брендів зубної пасти *Oral-B* і *Crest Kids*. — Можна зробити зубну пасту з яким завгодно смаком — чорниць, зеленого чаю. Основне, щоб вона давала відчуття прохолоди й поколювання, тоді людям здаватиметься, що в роті чисто. Щипає зубна паста чи ні — байдуже, від

цього її ефект не залежить. Це просто переконує людей, що паста справді діє.



СПРАВЖНІЙ ЦИКЛ ЗВИЧКИ *PEPSODENT*

Кожен із нас може скористатися цією базовою формулою, щоб виробити в собі конкретну звичку. Хочете частіше тренуватися? Виберіть вказівку — наприклад, йти до спортзалу із самого ранку, щойно прокинувшись, і винагороду — фруктовий коктейль після кожного тренування. Тоді уявіть собі цей коктейль і приплив ендорфіну, що ви відчуєте. Дозвольте собі очікувати на винагороду. Урешті завдяки цьому палкому бажанню вам буде легше щодня відчиняти двері до спортзалу.

Хочете почати харчуватися по-іншому? Дослідники з Національного реєстру з контролю за вагою — проекту, у якому задіяні понад шість тисяч осіб, які схудли на більш ніж 13 кілограмів, — проаналізували звички тих, кому вдалося позбутися зайвої ваги, і побачили, що 78 % цих людей щоранку снідали. Указівкою тут слугувала пора дня³². Однак люди, яким вдалося досягнути найкращих результатів, *також* уявляли конкретну винагороду за дотримання дієти — купальник, який вони хотіли вдягнути, або відчуття гордості, яке вони переживали, щодня стаючи на ваги. Це був їхній обдуманий вибір і об'єкт бажання. Коли з'являлася спокуса припинити дієту, ці люди зосереджувались на своєму прагненні винагороду,

перетворюючи бажання на одержимість. Дослідники виявили, що прагнення винагорода пересилує спокусу покинути дієту. Саме воно не дає циклові звички зупинитись³³.

Для компаній інформація про те, як функціонують бажання, є революційною знахідкою. Щодня нам *вартувало б* виконувати десятки повсякденних ритуалів, але вони так і не перетворюються на звичку. Варто було б їсти менше солі й пити більше води. Споживати більше овочів і менше жирів. Пити вітаміни й користуватися сонцезахисним кремом. Останній пункт науково підтверджений: наносячи на обличчя щоранку невелику кількість сонцезахисного крему, ми істотно знизимо ризик виникнення раку шкіри. Однак зуби чистять усі, а кремом щодня користується менш як 10 % американців³⁴. Чому?

Бо немає потягу, який би перетворив користування сонцезахисним кремом на щоденну звичку. Деякі компанії намагаються виправити ситуацію: зробити так, щоб сонцезахисний крем викликав легеньке пощипування чи давав якийсь інший ефект, щоб люди відчували, що нанесли його на шкіру. Вони сподіваються викликати в такий спосіб певні сподівання, так само як бажання відчутти приємне пощипування в роті нагадує нам почистити зуби. Подібну тактику використовують для сотень інших продуктів.

— Піна — колосальна винагорода, — каже бренд-менеджер Сінклер. — Шампунь не мусить пінитися, але ми додаємо до нього спеціальні хімічні речовини, бо люди чекають на піну щоразу, як миють волосся. Те ж саме з пральним порошком і зубною пастою — тепер кожна компанія додає до її складу лауретсульфат натрію, щоб та більше пінилась. Від цього паста не починає чистити краще, але людям подобається, коли весь рот у піні. Як тільки покупець починає очікувати на піну — усе, звичка починає вироблятися.

Рушійною силою звички є потяг. Зрозумівши, як цей потяг викликати, ми заввиграшки створимо нову звичку. Так було

майже сто років тому — так є і досі. Щовечора мільйони людей чистять зуби, щоб відчутти пощипування на язичку; щоранку мільйони взувають кросівки, щоб відчутти приплив ендорфіну, якого вони так прагнуть.

А повернувшись додому, прибравши на кухні чи застеливши ліжко, дехто з них бризкає в кімнаті аерозолем *Febreze*.

3. ЗОЛОТЕ ПРАВИЛО, ЯК ЗМІНИТИ ЗВИЧКУ

Чому відбувається зміна

I

Таймер на протилежному боці поля показує, що до кінця гри залишилося вісім хвилин і дев'ятнадцять секунд. У цей момент у Тоні Данджі, новопризначеного головного тренера «Тампа-Бей Баккенірс» — однієї з найгірших команд у Національній футбольній лізі, уже не кажучи про історію професійного футболу, — зблиснула крихітна надія¹.

Було недільне надвечір'я, 17 листопада 1996 р.² «Баккенірс» грали в Сан-Дієго проти місцевої команди «Чарджерс», яка за рік до того увійшла до фіналу Суперкубка. «Баккенірс» програвали з рахунком 17:16. Програвали цілу гру. Увесь сезон. Усі десять років. За шістнадцять років «Баккенірс» не виграли жодної гри на Західному узбережжі, а коли їм востаннє випав переможний сезон, більшість теперішніх гравців команди ще вчилися у початковій школі. Того року їхній рекордний рахунок був 2:8. В одній з ігор команда «Детройт Лайонс» — команда безнадійна і найгірша

в лізі³ — розгромила «Баккенірс» із рахунком 21:6, а через три тижні знову розбила їх дощенту — 27:0. Один журналіст охрестив «Баккенірс» «американським помаранчевим килимком для ніг»⁴. Спортивний телеканал ESPN прогнозував, що Данджі, якого призначили тренером допіру в січні, звільнять ще до кінця року.

Проте з бокової лінії, звідки Данджі спостерігає, як його команда готується до наступної подачі, здається, що сонце на решті пробилося крізь хмари. Він не посміхається. Данджі ніколи не виказує своїх емоцій під час гри. Однак на полі щось таки відбувається — те, заради чого він працював не один рік. Коли вороже налаштований п'ятдесятитисячний натовп освітує Тоні Данджі, той бачить щось таке, чого не помічають інші. Доказ, що його план починає працювати.

Тоні Данджі чекав на цю роботу цілу вічність. Сімнадцять років він, помічник тренера, поневірявся за боковою лінією. Спершу в Університеті Міннесоти, тоді працював із командою «Піттсбург Стілерс», згодом — із «Канзас-Сіті Чіфс», і знову в Міннесоті, цього разу з «Вікінгами». За останній десяток років його чотири рази запрошували на співбесіду на посаду головного тренера команд Національної футбольної ліги.

Усі чотири рази закінчились невдачею.

Проблема була почасти в підході до тренерської роботи, якого дотримувався Данджі. На співбесідах він терпляче пояснював: щоб добитися перемоги, треба змінити звички гравців. Він хотів, щоб гравці не ухвалювали так багато рішень під час гри, а реагували автоматично, за звичкою. Якщо виробити в них правильні звички, команда перемаже. Крапка.

— Чемпіони не творять див, — казав Данджі. — Вони роблять звичайні речі, не задумуючись, і так швидко, що команда-супер-

ник не встигає зреагувати. Гравці дотримуються вироблених звичок.

Тоді власники команд запитували:

— А як ви плануєте виробляти оті звички?

— О ні, — хитав головою Данджі, — я не збираюсь виробляти *нових* звичок. Гравці все життя формували в собі звички, які привели їх до НФЛ. Жоден спортсмен не облишить їх тільки тому, що про це попросив новий тренер.

Отож, замість створювати нові звички, Данджі планував *змінювати* старі. А для цього він збирався скористатися з того, що вже було в головах гравців. Цикл звички складається з трьох елементів — вказівка, шаблон, винагорода, проте Данджі хотів змінити лише середню складову — шаблон. Він із власного досвіду знав, що вмовити когось поводитись інакше легше, якщо на початку й наприкінці нової дії буде щось знайоме⁵.

Його тренувальна стратегія була заснована на аксіомі — Золотому Правилі, як змінити звичку. Десятки досліджень довели, що це один із найпотужніших інструментів для творення змін. Данджі усвідомлював, що погані звички годі викоринити до кінця.

Щоб змінити звичку, треба натомість залишити стару вказівку й винагороду, але додати між них новий шаблон поведінки.

Правило звучить так: якщо використовувати ту ж вказівку й обіцяти ту ж винагороду, то можна змінити шаблон поведінки, а отже, і звичку. Практично будь-яку поведінку можна змінити за умови, що вказівка й винагорода залишаться ті самі.

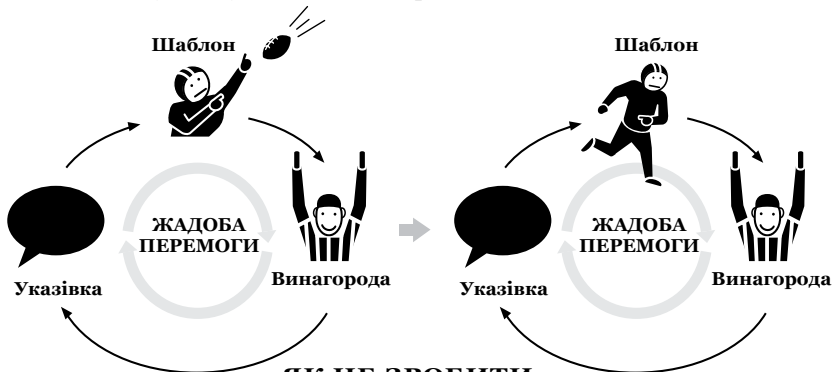
Золоте правило вплинуло на методи лікування алкоголізму, ожиріння, нав'язливих неврозів і сотень інших деструктивних видів поведінки. Знаючи його, можна допомогти кому завгодно

змінити власні звички. (Наприклад, звички перехоплювати щось смачненьке між прийомами їжі буде важче позбутися, якщо не придумати нової шаблонної поведінки, яка б узгоджувалася зі старими вказівками й гарантувала ту саму винагороду. Курці навряд чи кинуть палити, якщо не вигадать, що робити замість витягувати цигарку, коли відчують потяг до нікотину.)

Данджі чотири рази пояснював власну філософію власникам команд. Чотири рази вони ввічливо його вислухали, подякували йому за те, що знайшов час прийти на співбесіду, і найняли на роботу когось іншого.

А відтак, 1996 року зателефонували власники нещасної «Баккенірс». Данджі полетів до Тампи-Бей і ще раз виклав їм свій план, як досягти перемоги. Наступного дня після співбесіди йому запропонували роботу.

ЗОЛОТЕ ПРАВИЛО, ЯК ЗМІНИТИ ЗВИЧКУ
 Погану звичку неможливо викоринити — її можна лише змінити



ЯК ЦЕ ЗРОБИТИ:
ВИКОРИСТОВУЙТЕ ТУ Ж ВКАЗІВКУ.
ГАРАНТУЙТЕ ТУ Ж ВИНАГОРОДУ.
ЗМІНІТЬ ШАБЛОН ПОВЕДІНКИ

Завдяки системі Данджі «Баккенірс» стала чи не найбільш переможною командою в лізі. А Данджі став єдиним тренером в історії НФЛ, чия команда десять років поспіль виходила в плей-офф, першим афроамериканським тренером, чия команда виграла Суперкубок, і одним із найбільших авторитетів

у професійній атлетиці. Його тренерські прийоми стали популярними у всій лізі та інших видах спорту. Його підхід допоміг з'ясувати, як змінити звички в житті кожної людини.

Однак усе це трапиться пізніше. А того дня в Сан-Дієго Данджі просто мріяв виграти.

Із бокової лінії Данджі підводить погляд на годинник: залишилось 8:19. «Баккенірс» усю гру пасли задніх і, як завжди, марнували шанс за шансом. Якщо захист тієї ж секунди не почне діяти, ця гра остаточно скінчиться. «Сан-Дієго» збирається почати розіграш із відмітки 20 ярдів від своєї залікової зони, а квотербек «Чарджерс», Стен Гамфріс, готується кинутись в атаку, яка, сподівається він, поставить крапку в грі. Час рушив — Гамфріс приготувався ввести м'яча в гру.

Але Данджі не дивиться на Гамфріса. Він спостерігає, як гравці з його команди шикуються у стрій, який вони відпрацьовували кілька місяців. Футбол споконвіку був грою удаваних випадів і оманливих рухів, хитрих прийомів і дезорієнтації суперника. Як правило, гору беруть тренери з найзаплутанішими планами гри й найскладнішими схемами. Проте Данджі вдався до протилежного підходу. Йому нецікаво заплутувати й ускладнювати. Коли гравці захисту з команди Данджі вишиковуються, усім зрозуміло, яку саме тактику вони використовуватимуть.

Данджі вибрав цей підхід, бо ж йому не треба збивати противника з пантелику. Йому всього лише потрібно, щоб його команда діяла швидше за всіх. У футболі доля вирішується за мілісекунди. Тому, замість показати своїм гравцям сотню різних тактичних схем, тренер навчив їх буквально кількох, але хлопці відпрацьовували їх доти, доки не довели до автоматизму. Коли стратегія спрацює, гравці зможуть рухатися полем із блискавичною швидкістю⁶.

Але тільки коли спрацює. Якщо гравці надто багато думатимуть, вагатимуться чи засумніваються у своїх інтуїтивних діях, система розсіплеться. Досі хлопці Данджі грали абияк.

Але цього разу, коли гравці «Баккенірс» шикуються вздовж відмітки 20 ярдів, щось не так. Погляньте-но на Рейґана Апшо, енда захисту з команди «Баккенірс», який став на позицію на лінії атаки. Замість обводити очима лінію, силкуючись ввібрати якомога більше інформації, Апшо дивиться тільки на вказівки, на яких його вчив зосереджуватися Данджі. Спершу зиркає на ногу лайнмена навпроти, яку той виставив назад (пальці його ніг розвернуті назовні, а це значить, що він готується ступити крок назад і заблокувати дорогу до квотербека). Далі Апшо переводить погляд на плечі лайнмена (злегка повернуті досередини) і на відстань між ним і наступним гравцем (трохи меншу, ніж звичайно).

Апшо стільки разів відпрацював реакцію на кожну із цих вказівок, що тепер не мусить думати, що йому робити. Він просто дотримується звички.

Квотербек «Сан-Дієго» підходить до лінії атаки, дивиться праворуч, потім ліворуч, голосно відраховує «три, два, один!» і бере м'яча. Відходить на п'ять кроків назад і, зайнявши позицію повної бойової готовності, крутить головою навсібіч у пошуках вільного ресивера. Минуло три секунди від початку матчу. До нього прикуті очі глядачів на стадіоні й телевізійні камери.

Тому більшість спостерігачів не помічають, що відбувається в команді «Баккенірс». Щойно Гамфріс схопив м'яча, Апшо зірвався з місця. За першу секунду гри він метнувся праворуч і так блискавично перескочив лінію атаки, що лайнмен нападу не встиг його заблокувати. За другу секунду Апшо пробіг ще чотири кроки вперед на половину поля суперника — ніхто не встиг й оком змигнути. За третю секунду Апшо наблизився на три кроки до квотербека, рухаючись траєкторією, яку лайнмен нападу ніяк не міг спрогнозувати.

Четверта секунда гри — і Гамфріс, квотербек «Сан-Дієго», зненацька опинився без захисту. Він вагається, краєм ока бачить Апшо. І саме в цей момент помиляється. Він починає *думати*.

Гамфріс бачить, що за двадцять ярдів стоїть Браян Рош, новенький тайт-енд. Ще один ресивер «Сан-Дієго» стоїть значно ближче і, розмахуючи руками, кричить кинути м'яча йому. Пас на коротку відстань — безпрограшний варіант. Гамфріс натомість поспіхом, за долю секунди аналізує ситуацію, замахується і шпурляє м'яча Рошу.

Данджі якраз і розраховував на таке поспішне рішення. Щойно м'яч опинився в повітрі, з місця зрушив сейфті «Баккенірс» на ім'я Джон Лінч. Він мав просте завдання: після початку гри побігти до конкретної точки на полі й чекати там на вказівку. У такій ситуації так і кортить зробити по-своєму. Проте Данджі муштрував Лінча доти, доки той не почав виконувати цю дію на автоматі. Як наслідок, коли м'яч вилетів із рук квотербека, Лінч уже стоїть, чекаючи, за десять ярдів від Роша.

Поки м'яч крутиться в повітрі, Лінч аналізує вказівки — напрям, куди повернувся квотербек, відстань між ресиверами — і починає рухатись, бо йому вже ясно, де приземлиться м'яч. Рош, ресивер «Сан-Дієго», стрибає вперед, проте Лінч обходить його і перехоплює пас. Рош не встигає відреагувати, як Лінч уже мчить полем до залікової зони «Чарджерс». Решта гравців «Баккенірс» займають ідеальні позиції, щоб звільнити йому дорогу. Лінч пробігає 10... 15... 20... майже 25 ярдів, поки його нарешті виштовхують за межі поля. Уся гра тривала менш ніж десять секунд.

Через дві хвилини хлопці з «Баккенірс» заносять м'яч у залікову зону суперника, уперше змінивши рахунок на свою користь. А через п'ять хвилин забивають м'яча у ворота з поля. Поміж тим захист Данджі зупиняє всі спроби «Сан-Дієго» повернути собі контроль над м'ячем. «Баккенірс» виграли з рахунком 25:17 — одна з найгучніших поразок сезону для їхніх суперників.

Після завершення гри Лінч із Данджі разом покидають поле.

— По-моєму, на полі щось змінилось, — зауважив Лінч дорогою до роздягальні.

— Ми повірили в себе, — відповів Данджі.

II

Змінивши звички гравців, тренер зумів відродити команду. Щоб зрозуміти, як саме це відбулось, подивімось на приклад із зовсім іншої сфери. Перенесімося в часі в 1934 рік, до тьмяного підвалу в Нижньому Іст-Сайді Нью-Йорка, де відбулася одна з наймасштабніших і найуспішніших спроб змінити звичку мільйонів людей.

У підвалі сидить 39-річний алкоголік на ім'я Білл Вілсон^{7, 8}. Чолов'яга вперше спробував спиртне в навчальному таборі для офіцерів у місті Нью-Бедфорд, штат Массачусетс, де його вчили стріляти з кулемета перед тим, як відправити до Франції на Першу світову війну. Заможні родини, що мешкали поблизу табору, часто запрошували офіцерів на вечерю, і якось у неділю ввечері Вілсон побував на вечірці, де його пригостили пивом та грінками із сиром. Двадцятидворічний юнак, він зроду не пробував спиртного. Йому здалося, що відмовлятися від запропонованого частунку неввічливо. Через кілька тижнів Вілсона запросили на ще один прийом. Чоловіки були вбрані в смокінги, жінки кокетували. Проходячи повз, дворецький простягнув Вілсонові коктейль «Бронкс» — суміш джину, сухого й солодкого вермуту й апельсинового соку. Той зробив ковток і відчув (як розповідав пізніше), що знайшов «еліксир життя»⁹.

У 1930-х Вілсон уже випивав три пляшки спиртного на день — до того часу він уже повернувся з Європи, його шлюб був на межі розпаду, а гроші, зароблені на продажу акцій, випарува-

лися. Холодного листопадового пообіддя, коли він сидів у підвальному напівморозу, навідався старий товариш по чарці. Вілсон запропонував йому присісти й змішав у дзбанку ананасовий сік із джином¹⁰. І налив склянку приятелеві.

Але той не взяв, мовляв, уже два місяці не п'є.

Вілсон не вірив своїм вухам. Він узявся розповідати про власну боротьбу з алкоголем, про бійку, у яку вплутався в заміському клубі, через що втратив роботу. Він пробував кинути пити, але не міг, нічого не виходило. Лікувався від алкоголізму в клініці, приймав таблетки. Давав обіцянки дружині, ходив на зібрання товариства тверезості. Усе даремно. Як же його приятелеві це вдалося?

— Я маю віру, — відповів його товариш.

Він довго говорив про пекло й спокусу, гріх і диявола.

— Зрозумій, що ти пропащий, визнай це і віддай своє життя в руки Господа.

«Та хлопак з глузду з'їхав», — подумав Вілсон. «Торік улітку він звихнувся на алкоголі, а тепер — на релігії», — напише він згодом. Коли знайомий пішов, Вілсон вихилив пляшчину до дна й пішов спати.

Через місяць, у грудні 1934-го, Вілсон ліг у диспансер для наркота алкозалежних імені Чарльза Б. Таунса — першокласну наркологічну клініку на Мангеттені. Лікар щогодини вводив йому галюциногенний препарат під назвою беладона, яким тоді було модно лікувати алкоголізм. Лежачи в невеликій палаті, Вілсон ширяв на межі між свідомістю й забуттям.

Аж раптом у нього стався напад — чоловік почав корчитися в агонії. Цю історію досі розповідають на незліченних зібраннях

у їдальнях, актових залах профспілок і церковних підвалах. Він кілька днів страждав від галюцинацій. Його мучив біль, викликаний синдромом відняття — здавалося, наче по тілу повзають комахи. Огида аж паралізувала його, але інтенсивний біль неможливо було стерпіти нерухомо.

— Якщо Бог є, хай покажеться мені! — закричав Вілсон у порожній простір палати. — Я готовий зробити все. Усе!

Тієї миті, напише він пізніше, кімната наповнилась яскравим світлом, біль вщух, а йому здалося, мовби він стоїть на вершині гори і в обличчя йому «віє вітер — вітер самого життя»¹¹. «Раптом мені спало на думку, що я — вільна людина. Збудження поволі згасло. Я лежав на ліжку, але вже в іншому світі — новому світі свідомості».

Білл Вілсон до кінця життя не випив більше ні краплі спиртного. Наступні 36 років — Вілсон помер 1971-го від емфіземи — він присвятив тому, що заснував, розвивав і популяризував товариство «Анонімних Алкоголіків», яке, зрештою, стало найбільшою, найвідомішою і найуспішнішою організацією у світі, що змінює звички.

Щороку до «АА» звертаються по допомогу близько 2,1 мільйона людей¹², а 10 мільйонів алкоголіків¹³ почали завдяки цій групі вести тверезий спосіб життя. «АА» допомагає не всім — відсоток успішності програми важко виміряти з огляду на анонімність її учасників — але мільйони людей стверджують, що організація врятувала їм життя. Кредо «АА» — легендарні дванадцять кроків — стало своєрідним культурним магнітом. На ньому ґрунтуються програми лікування ожиріння, залежності від азартних ігор, боргів, сексу, наркотиків, патологічного накопичення непотрібних речей, самокалічення, куріння, відеоігор, емоційної залежності й десятків інших деструктивних видів поведінки. Прийоми групи — це, з багатьох аспектів, чи не найпотужніші формули для зміни.

Досить несподівано, якщо зважити на те, що «АА» майже не спирається на наукові й загальновизнані методи лікування.

Алкоголізм, звісно, не просто звичка. Це фізична залежність з психологічними, а бува, й генетичними причинами. З огляду на це цікаво, що «АА» не бореться безпосередньо із психічними чи біохімічними проблемами, які, за словами науковців, часто викликають алкогольну залежність¹⁴. Ба більше: складається враження, що методи «АА» взагалі ігнорують наукові й медичні висновки, нехтуючи втручанням, якого, на думку багатьох психіатрів, справді потребують алкоголіки*.

Натомість «АА» пропонує спосіб, як побороти *звички*, пов'язані із вживанням алкоголю¹⁵. «АА», по суті, це велетенська

* Між звичкою і залежністю пролягає дуже тонка межа. Наприклад, Американське товариство лікування залежностей визначає залежність як «первинне, хронічне захворювання мозку, що уражає ділянки, пов'язані із системами винагороди, мотивації, пам'яті, а також прилеглі нейронні мережі. ...Характерні ознаки залежності — нездатність контролювати поведінку, потяг, неспроможність стримуватися, зруйновані взаємини з іншими». Деякі дослідники зауважують, що з таким визначенням важко пояснити, чому витратити п'ятдесят доларів на тиждень на кокаїн — погано, а на каву, — добре. Любитель випити по обіді горнятко лате виглядатиме клінічно залежним в очах сторонньої людини, яка вважає, що той, хто витрачає щодня п'ять доларів на каву — «не здатний контролювати поведінку». Чи людина, яка щодня йде на пробіжку замість поспідати з дітьми, залежна від спорту? За словами дослідників, залежність — явище складне й не до кінця зрозуміле, проте залежні люди часто поводяться у певний спосіб через звичку. Деякі речовини, як-от наркотики, цигарки чи алкоголь, викликають фізичну залежність. Але коли людина перестає їх вживати, фізичний потяг швидко згасає. Скажімо, фізична залежність від нікотину триває близько ста годин після останньої цигарки — доти, доки в крові курця циркулює ця хімічна речовина. Бажання, які ми вважаємо наслідками нікотинової залежності, — це здебільшого прояви поведінкових звичок. Колишньому курцеві ще цілий місяць хотітиметься курити після сніданку не тому, що в цьому є фізична потреба, а через те, що він чудово пам'ятає приємне збудження після ранкової цигарки. За даними клінічних досліджень, один із найефективніших методів вилікувати залежність — змінити звички, пов'язані з поведінкою, від якої ми начебто залежні. (Утім, варто зауважити, що окремі хімічні речовини, як-от опіати, викликають тривалу фізичну залежність. Згідно з деякими дослідженнями, навіть після корекції поведінки невелика група людей схильна й далі шукати доступу до хімічних речовин, що викликають звикання. Однак існує відносно мало хімічних речовин, здатних спричинити тривалу фізичну залежність, а схильних до залежності людей набагато менше, ніж алкоголіків та наркозалежних, що звернулися по допомогу.) (Прим. авт.)

машина для зміну циклу звички. Поведінкові шаблони, що стосуються алкоголізму, надзвичайно сильні, проте «АА» на власному прикладі демонструє, як можна змінити будь-яку звичку — навіть найбільш закоренілу.

Перед тим як заснувати «АА», Білл Вілсон не читав наукових журналів і не консультувався з десятками лікарів. Славнозвісний дванадцять кроків він написав нашвидкуруч одного вечора, сидячи в ліжку, через кілька років після того, як почав вести тверезий спосіб життя¹⁶. Число дванадцять він обрав тому, що апостолів також було дванадцять¹⁷. Деякі аспекти програми виглядають не просто антинауковими, а й, чесно кажучи, дивними.

Наприклад, «АА» наполягає, щоб алкоголіки відвідали «дев'яносто зібрань за дев'яносто днів» — невідомо, чому було обрано саме такий часовий проміжок. Програма робить великий акцент на духовній складовій. Так, крок третій стверджує, що алкоголіки зможуть перестати вживати спиртне, якщо «ухвалять рішення доручити свою волю і своє життя Богові, як вони розуміють Його»¹⁸. Сім із дванадцяти кроків містять згадку про Бога чи духовність, що доволі дивно для програми, яку заснував колишній агностик, котрий усе своє життя не приховував ворожості до організованої релігії. Зібрання «АА» не мають заздалегідь визначеного плану чи програми. Усе починається з того, що хтось із учасників розповідає власну історію, а решта можуть приєднатися до розмови. Немає фахівців, які б спрямовували бесіду в певне русло, і практично немає правил, які б регулювали проведення зустрічей. За минулі п'ятдесят років відкриття у галузі поведінкових наук, фармакології та науці про мозок здійснили переворот у психіатрії та наркологічних дослідженнях, однак «АА» наче завмерла на місці.

Науковці й дослідники не раз критикували програму за те, що та не крокує в ногу з часом¹⁹. Дехто заявляв, мовляв, наголос

на духовності перетворює «АА» скоріше на культ, ніж на програму лікування. Проте за останні п'ятнадцять років критики переглянули власну позицію. Тепер науковці кажуть, що з методики програми можна почерпнути багато корисного. Дослідники з Гарварду, Єльського університету, університету Чикаго, університету Нью-Мексико та низки інших наукових осередків дійшли висновку, що програма «АА» таки побудована на наукових принципах на кшталт тих, що їх застосував Тоні Данджі на футбольному полі. Результати їхніх досліджень підтверджують Золоте Правило, як змінити звичку: «АА» досягла успіху, бо вона допомагає алкозалежним використовувати ті самі вказівки, отримувати ту ж винагороду, але при цьому змінити шаблон поведінки.

Науковці пояснюють, що методика «АА» спрацьовує, бо програма змушує людей ідентифікувати вказівки й винагороди, що спонукають їх вживати спиртне, а тоді допомагає знайти нові способи поведінки. Коли Клод Гопкінс продав *Pepsodent*, він зумів сформувати нову звичку, викликавши новий потяг. Однак, щоб змінити стару звичку, треба зайнятися старим потягом. Потрібно зберегти ті ж вказівки й винагороди, а бажання підкріпити новим шаблоном поведінки.

Погляньмо на кроки 4 («сумлінно та безстрашно оцінити себе й своє життя з погляду моралі») і 5 (визнати «перед Богом, собою та іншою людиною істинну природу своїх помилок»).

— З того як їх сформульовано, не одразу скажеш, що для того, аби виконати ці кроки, людина мусить скласти список усіх чинників, які спонукають її вживати алкоголь, — зауважив Дж. Скотт Тоніген, дослідник з університету Нью-Мексико, який понад десять років вивчає діяльність «АА»²⁰. — Оцінюючи себе та своє життя з погляду моралі, ви визначаєте всі причини, через які випиваєте. А зізнатися комусь іншому в усіх своїх поганих вчинках — це доволі непоганий спосіб зрозуміти, у який саме момент усе вийшло з-під контролю.

Крім того, «АА» змушує алкоголіків замислитись, які винагороди вони отримують від споживання алкоголю. Програма запитує: які бажання запускають цикл вашої звички? Відчуття сп'яніння нечасто посідає перше місце в списку. Алкоголіків тягне до пляшки, бо спиртне допомагає втекти від реальності, розслабитися, провести час у товаристві, позбутися тривожних думок, вивільнити емоції. Вони хочуть випити коктейлю не для того, щоб відчутти сп'яніння, а щоб забути про турботи. Уплив алкоголю на організм — це часто найменш приємна «винагорода» для алкозалежних.

— Алкоголь почасти приносить задоволення, — каже Ульф Мюллер, німецький невролог, який досліджує мозкову активність алкоголіків. — Але крім того, люди вживають спиртне, бо хочуть про щось забути чи задовольнити інші бажання. Ці потяги виникають у зовсім інших ділянках мозку, ніж прагнення фізичної насолоди.

Щоб запропонувати алкоголікам ту саму винагороду, за якою вони йдуть до бару, «АА» створила систему зібрань і товариського опікунства (кожен учасник працює з товаришем-«опікуном»), що обіцяє втечу від насущних проблем і катарсис, як і пиятика в п'ятницю увечері. Розслабитися й скинути напругу можна, поспілкувавшись з опікуном або побувавши на зустрічі групи, а не за склянкою з товаришем по чарці.

— «АА» змушує вас вигадувати, як по-іншому проводити вечірній час, окрім як пиячити, — каже Тоніген. — На зустрічі ви можете розслабитися й поговорити про те, що вас турбує. Імпульси й винагороди залишаються ті самі — змінюється лише поведінка.

Року 2007-го німецький невролог Мюллер разом із колегами з Магдебурзького університету імплантували крихітні електричні пристрої в мозок п'ятьох алкоголіків, які неодноразово намагалися кинути пити. Цей сенсаційний експеримент продемонстрував, як вказівки й винагороди, до яких звикли ал-

козалежні, можна перенести на нові шаблони поведінки²¹. Кожен з учасників досліджу провів щонайменше півроку в наркологічному диспансері, не домігшись жодного результату. Один із них проходив курс лікування понад шістьдесят разів.



Пристрої вживили в мозок, у базальні ядра — ту саму ділянку мозку, де науковці з МТІ виявили цикл звички. Вони випустили електричний заряд, що переривав неврологічну «винагороду», яка давала імпульс до звичного потягу. Після того як чоловіки одужали після операції, їм показали вказівки, що досі викликали бажання випити, — як-от фотографії кухля пива або посиденьок у барі. Раніше вони б не змогли відмовитися від чарки. Але вживлений у мозок пристрій «подолав» неврологічний потяг. Чоловіки не випили ні краплі.

— Один із них сказав, що потяг зник, як тільки ми ввімкнули електрику, — розповів Мюллер. — Щойно ми її вимкнули, потяг одразу повернувся.

Утім, подолати неврологічні потяги виявилось недостатньо, щоб побороти алкогольну залежність. Після операції четверо учасників експерименту знову почали пити, переважно після якоїсь стресової події. Вони діставали пляшку, бо саме так

звикли долати тривогу. Проте, опанувавши альтернативні способи боротьби зі стресом, чоловіки взагалі припинили заглядати в чарку. Наприклад, один пацієнт ходив на зібрання «АА». Інші — на психотерапію. Упровадивши у своє життя нові методи подолання стресу й тривоги, вони досягли колосального успіху. Чоловік, який шістдесят разів проходив курс лікування, більше не випив ні краплі спиртного. Двоє інших пацієнтів, які вперше спробували алкоголь у 12 років, а у 18 вже були алкозалежні й пиючили щодня, уже чотири роки вели тверезий спосіб життя.

Зверніть увагу, що результати цього дослідження підтверджують Золоте Правило: змінити мозок алкоголіків хірургічним шляхом виявилось недостатньо. Старі вказівки й потяг до винагороди нікуди не зникли, а тільки й чекали слушної миті. Алкоголіки остаточно позбувалися залежності допіру тоді, коли звикали до нових способів поведінки, які були розраховані на старі вказівки й допомагали розслабитися, як раніше. «Мозок деяких людей такий залежний від алкоголю, що подолати цю залежність можна, тільки зробивши хірургічну операцію, — сказав Мюллер. — Але таким людям потрібно взагалі вчитися жити по-новому».

«АА» пропонує подібну, але неінвазивну систему, що вставляє новий шаблон поведінки в старий цикл звички. Збагнувши, як працює «АА», науковці почали застосовувати методіку програми для боротьби з іншими звичками — істериками дворічних дітей, сексуальною залежністю, навіть із незначними поведінковими примхами. Поширившись по всьому світу, методіка «АА» лягла в основу терапевтичних програм, здатних зруйнувати практично будь-який шаблон поведінки.

Улітку 2006 року до центру психологічного консультування при університеті штату Міссісіпі завітала 24-річна аспірантка на ім'я Менді^{22, 23}. Дівчина змалку гризла нігті, бувало, аж до крові. Нігті гризе чимало людей. Але для тих, хто робить це

хронічно, проблема набуває зовсім іншого масштабу. Доходило до того, що Менді обгризала нігті так сильно, що ті аж злазили. Кінчики її пальців були покриті крихітними струпами. Без нігтів, які б їх захищали, пучки поколювали й свербіли, що свідчило про ушкодження нервів. Звичка гризти нігті зруйнувала її соціальне життя. Менді було так соромно, що, зустрічаючись із друзями, вона завжди тримала руки в кишенях, а на побаченнях постійно стискала руки в кулаки. Дівчина пробувала фарбувати нігті спеціальним лаком із гірким присмаком, обіцяла, що *зараз же* збереться з духом і позбудеться цієї звички. Та щойно вона сідала за домашнє завдання чи вмощувалася біля телевізора — пальці опинялися в роті.

Центр психологічного консультування скерував Менді до докторанта, який досліджував методику під назвою «зворотна реконструкція звички»²⁴. Той психолог був добре знайомий із Золотим Правилем, як змінити звичку. Він знав: для того, щоб Менді перестала гризти нігті, у її житті має з'явитися новий шаблон поведінки.

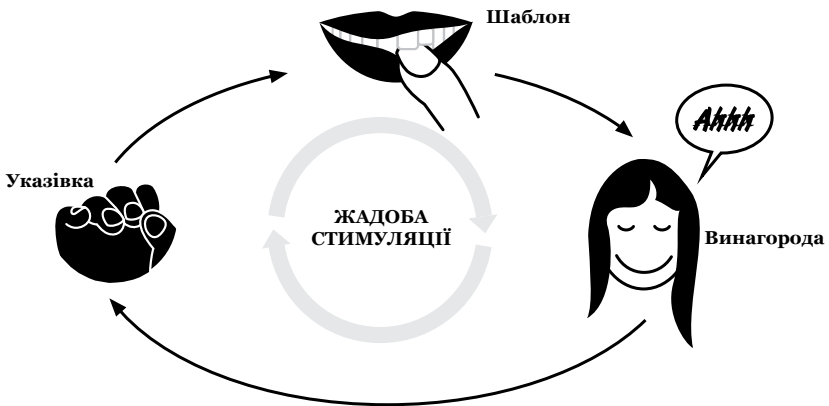
— Що ти відчуваєш за секунду до того, як підносиш руку до рота? — запитав він.

— Відчуваю незначне напруження в пальцях, — відповіла Менді. — Ось тут, на кінчику нігтя, трохи поболює. Деколи я проводжу по нігтях великим пальцем, чи нема ніде задирок, а як щось почую, то тягну той палець до рота. Тоді гризу один ніготь за іншим, щоб всюди було рівно. І не можу зупинитися, доки не обгризу всі десять нігтів.

Це так зване «підвищення рівня усвідомлення» — пацієнтів просять розповісти, що саме їх спонукає до звичної поведінки. Перший етап зворотної реконструкції звички схожий на методику «АА», яка змушує алкоголіків усвідомити причини власної поведінки. У випадку Менді звичку гризти нігті викликало напруження в пучках, що відчувала дівчина.

— Більшість звичок такі давні, що люди перестають замислюватися про те, що їх спричинило, — каже Бред Дафрін, який лікував Менді. — До мене зверталися заїки. Я питав їх, які слова чи ситуації змушують їх заїкатися. А вони уявлення не мали, бо вже давно перестали звертати на це увагу.

Далі терапевт попросив Менді розповісти, чому вона гризе нігті. Спочатку дівчина не могла назвати якоїсь конкретної причини. Але під час розмови стало ясно, що вона гризе нігті, коли їй нудно. Терапевт кілька разів давав їй прості, повсякденні завдання — дивитися телевизор, виконувати домашнє завдання — і дівчина одразу тягнула руку до рота. Обгризши всі нігті до одного, вона — за її словами — відчувала, що завершила справу. Отже, маємо винагороду: фізичну стимуляцію, до якої в дівчини сформувався потяг.

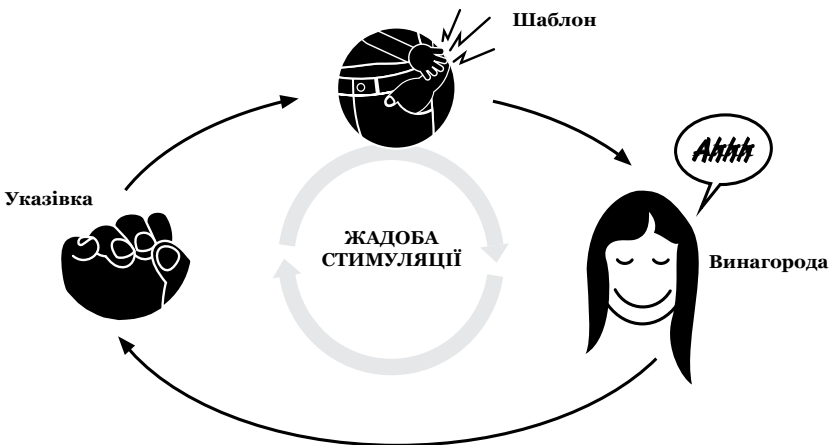


ЦИКЛ ЗВИЧКИ МЕНДІ

Наприкінці першого сеансу терапевт дав Менді домашнє завдання: носити із собою картку і ставити на ній пташку щоразу, як вона відчуватиме вказівку — напруження у пучках пальців. Через тиждень дівчина прийшла знову — на картці стояло 28 пташочок. Тепер вона чітко усвідомлювала, що відчуває перед тим, як гризти нігті. І знала, скільки разів робила це, сидячи на заняттях чи перед телевизором.

Відтак терапевт навчив Менді так званої «конкуруючої реакції». Як тільки вона відчувала напруження в пучках, дівчина мала негайно заховати руки в кишені або сісти на них чи схопити олівця — словом, що завгодно, аби тільки не мати змоги встромити пальці до рота. Далі Менді мала придумати якесь заняття, яке б забезпечило їй швидку фізичну стимуляцію, — потерти руку, постукати кісточками пальців по столу — байдуже що, аби лише викликало фізичну реакцію.

Указівки й винагороди залишилися ті ж самі. Змінився тільки шаблон поведінки.



НОВИЙ ЦИКЛ ЗВИЧКИ МЕНДІ

Після півгодинного заняття в кабінеті терапевта Менді пішла додому з новим завданням: далі вести записи на картці, але тепер ставити пташку щоразу, як вона відчує напруження у пучках, і зірочку, коли їй вдасться перебороти звичку.

За тиждень Менді лише тричі гризла нігті й сім разів використала «конкуруючу реакцію». Вона винагородила себе манікюром, але записи вести не перестала. Через місяць звичка гризти нігті без сліду зникла. Конкуруючі шаблони поведінки стали автоматичними. Одна звичка замінила іншу.

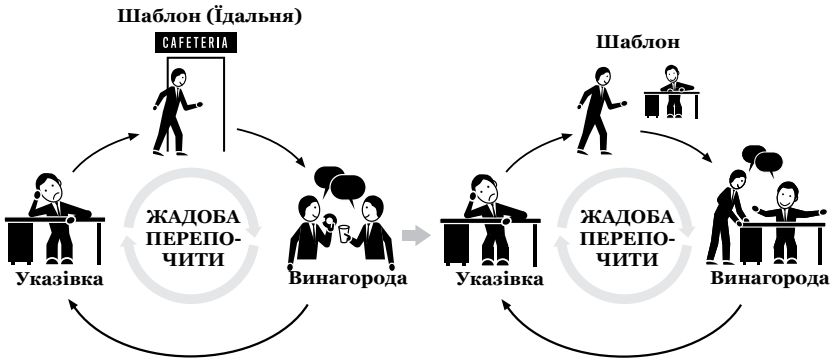
— У це важко повірити, але тут справді немає нічого складного — щойно ви розібралися, як працює ваша звичка, щойно визначили вказівки й винагороди — усе, ви вже наполовину її змінили, — вважає Натан Езрін, один із творців зворотної реконструкції звички²⁵. — Здавалося б, усе мало би бути складніше. Але річ у тім, що мозок можна перепрограмувати. Треба просто поставити собі це за мету*.

Сьогодні методику зворотної реконструкції²⁶ використовують для подолання вербальних і фізичних тиків, депресії, куріння, залежності від азартних ігор, тривоги, нічного нетримання сечі, прокрастинації, обсесивно-компульсивних розладів та інших поведінкових проблем²⁷. Її прийоми розкрили одну з фундаментальних особливостей звички: ми до кінця зрозуміємо бажання, що змушують нас поводитися певним чином, тільки тоді, коли почнемо цілеспрямовано їх відстежувати. Менді не усвідомлювала, що гризе нігті через потяг до фізичної стимуляції. Та щойно вона розбила свою звичку на окремі компоненти, як змогла знайти інший шаблон поведінки, що гарантував їй ту саму винагороду.

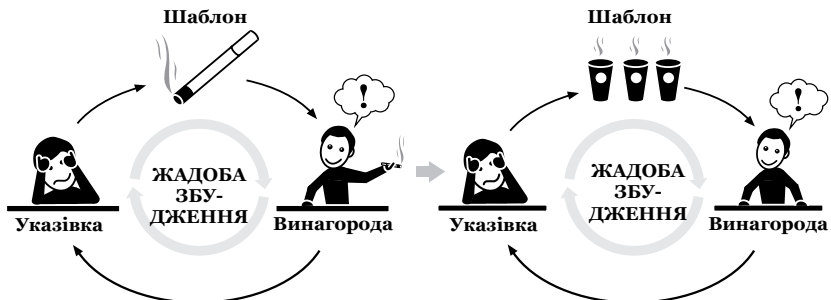
Скажімо, ви хочете позбутися звички перекусювати на роботі. Якої винагороди ви прагнете — втамувати відчуття голоду чи подолати нудьгу? Якщо ви їсте щось смачненьке, щоб трохи

* Говорити про те, як змінити звичку, — дуже легко, тоді як на практиці все не так просто. Не варто сподіватися, що куріння, алкоголізм, переїдання чи іншу закоренілу звичку вдасться подолати без жодних зусиль. Щоб справді змінити своє життя, доведеться попрацювати над собою і самостійно проаналізувати, які бажання приховані за певною поведінкою. До справи потрібно взятися рішуче. Щоб кинути курити, замало просто намалювати цикл звички. Водночас, зрозумівши, як працює звичка, можна скоріше опанувати новий шаблон поведінки. Людям, які борються із залежністю чи деструктивною поведінкою, стане в пригоді допомога терапевтів, лікарів, соціальних працівників чи священників. Проте навіть ці фахівці сходяться на тому, що більшість алкозалежних, курців та інших людей, які намагаються подолати проблемну поведінку, позбавляються залежності самостійно, не проходячи лікування в спеціалізованих установах. Вони змінюються після того, як аналізують вказівки, потяги й винагороди, що підштовхують до певних дій, і замінюють саморуйнівну поведінку альтернативними, здоровими моделями, хай навіть до кінця цього не усвідомлюючи. Ваші звички нікуди не зникнуть тієї ж миті, коли ви зрозумієте, які вказівки й бажання лежать в їхній основі, однак це розуміння дасть вам змогу спланувати, як змінити власну поведінку. (Прим. авт.)

розслабитись, тоді все просто: знайдіть собі іншу модель поведінки — вийдіть на коротку прогулянку, посидіть три хвилини в Інтернеті — що так само допоможе вам розслабитись, але не додасть зайвих сантиметрів до талії.



Якщо хочете кинути курити, запитайте себе, для чого ви це робите — з любові до нікотину чи, може, тому що цигарки додають вам енергії, створюють певний режим дня, дають змогу поспілкуватися з іншими? Якщо ви курите заради збудження, вам стане в пригоді кофеїн: згідно з дослідженнями, невелика доза кофеїну по обіді збільшує шанси на те, що про цигарки вдасться забути. Понад три десятки досліджень²⁸ за участі колишніх курців довели: ті з них, хто визначив вказівки й винагорода, пов'язані з цигарками, а відтак обрав інший шаблон поведінки, що давав той же результат, — жував гумку «Нікоретте», швидко відтискався від підлоги чи просто кілька хвилин розминався й відпочивав — з більшою ймовірністю міг кинути курити.



Ідентифікувавши вказівки й винагороди, ви можете змінити шаблон поведінки. Принаймні в більшості випадків. Утім, для деяких звичок потрібен ще один компонент — віра.

III

— Ось шість причин, чому всі думають, що ми не можемо виграти, — сказав Данджі гравцям із «Баккенірс» 1996 року, ставши головним тренером команди.

До початку сезону залишалося кілька місяців. Команда сиділа в роздягальні. Данджі взявся перелічувати теорії, про які вони всі читали в газетах і чули по радіо: командою керують невдахи. Новий тренер не має практики. Гравці зледащили. Міській владі наплювати. Основні гравці травмовані. У команді немає талантів.

— Це все надумані причини, — зауважив Данджі. — А тепер скажу вам правду: нас ніхто не перевершить.

За словами тренера, його стратегія полягає в тому, щоб навчити команду поводитись інакше й довести нові дії до автоматизму. «Баккенірс» не потрібен найтовстіший плейбук. Їм не треба зазубрювати всі можливі комбінації. Треба всього лиш вивчити кілька ключових рухів і завжди виконувати їх правильно. Проте у футболі важко досягнути досконалості.

— Під час кожного футбольного матчу — кожного-кожнісінького — хтось неодмінно наламає дров, — каже Герм Едвардс, один із помічників Данджі в Тампа-Бей. — І винні в цьому переважно не криві ноги чи руки²⁹, а голова.

Гравці роблять дурниці, коли починають забагато думати або вагатися. Данджі хотів зробити так, щоб на полі вони взагалі не мусили нічого вирішувати.

А для цього треба було, щоб його підопічні усвідомили свої звички й прийняли нові шаблони поведінки.

Спочатку Данджі просто спостерігав, як грає його команда.

— Попрацюймо над андер-захистом, — гукнув тренер на ранковому тренуванні. — Номер п'ятдесят п'ять, які твої дії?

— Я дивлюсь на раннінбека й гарда, — відповів Деррік Брукс, зовнішній лайнбекер.

— На *що саме* ти дивишся? Де твої очі?

— Я дивлюся на руки гарда, — сказав Брукс. — На ноги й стегна квотербека після того, як він схопив м'яча. І на «вікна» в лінії, щоб побачити, чи вони зможуть зробити пас і куди кине м'яча квотербек — у мій бік чи ні.

У футболі такі візуальні вказівки називають «ключами» — вони відіграють ключову роль у кожній грі. Данджі спало на думку скористатися цими ключами як вказівками для видозмінених звичок. Він знав, що деколи на початку гри Брукс замислюється на секунду довше, ніж треба. Йому було про що подумати — чи виходить гард із лав? Про що каже позиція ноги раннінбека — він збирається бігти з м'ячем чи ловити пас? Через це Брукс діяв повільніше, ніж мав би.

Данджі поставив собі за мету звільнити голову Брукса від зайвих роздумів. Як і організація «Анонімних Алкоголіків», він залишив вказівки, до яких Брукс уже звик, але дав йому нову модель поведінки, яку той із часом відпрацював до автоматизму.

— Я хочу, щоб ти орієнтувався на ті самі ключі, — сказав Данджі Бруксові. — Але спочатку зосередься тільки на раннінбеку. І все. Ні про що не думай. Квотербека шукай *тільки тоді*, коли станеш на своє місце.

Відносно незначна зміна: Брук шукав очима ті самі вказівки, але вже не роззирався на всі боки — Данджі вирішив, куди дивитися в першу чергу, куди — у другу, і заздалегідь сказав йому, що робити, побачивши ключа. Геніальність цієї системи полягала в тому, що вона позбавляла від потреби ухвалювати рішення. Тепер Брук міг рухатися швидше, бо всі його дії були не вибором, а реакцією, пізніше — звичкою.

Данджі дав кожному гравцеві подібні настанови й безліч разів відпрацьовував тактичну схему. На те, щоб звички закріпилися, пішов майже рік. Спочатку команда програвала в легких матчах. Спортивні оглядачі не могли збагнути, навіщо «Баккенірс» марнує стільки часу на психологічні нісенітниці.

Але поступово справи пішли вгору. Із часом гравці так опанували шаблони поведінки, що, вийшовши на поле, діяли на автоматі. У другому сезоні під керівництвом Данджі «Баккенірс» виграли перші п'ять ігор і вперше за п'ятнадцять років вийшли в плей-офф. Року 1999-го команда виграла чемпіонат у своєму дивізіоні.

Тренерський стиль Данджі привернув до себе увагу цілої країни. Спортивні медіа обожнювали його спокійну манеру поведінки, побожність і наголос на здоровому балансі між роботою і родиною. Газети розповідали, як він привів на стадіон своїх синів, Еріка й Джеймі, щоб ті побули на тренуванні. Хлопці зробили домашнє завдання в батьковому кабінеті й допомогли поскладати рушники в роздягальні. Нарешті команда дочекалася успіху.

Двотисячного року «Баккенірс» знову вийшли в плей-офф, і 2001-го ще раз. Тепер на трибунах щотижня збиралося стільки вболівальників, що голці не було де впасти. Спортивні коментатори прогнозували, що команда позмагається за Суперкубок. Мрія ставала реальністю.

Та коли «Баккенірс» стали потужною командою, з'явилась одна прикра проблема. Хлопці грали згуртовано, дисципліновано. Але у важливий, напружений момент все летіло шкереберть³⁰.

У 1999-му, виборовши наприкінці сезону шість перемог поспіль, на чемпіонаті конференції команда зазнала поразки від «Сент-Луїс Ремс». Року 2000-го їм треба було виграти ще одну-єдину гру, щоб дістатися до Суперкубка, але знову програш — цього разу від «Філадельфії Іглз» із рахунком 21:3. Та сама ситуація повторилася наступного року: «Баккенірс» програли «Іглз» з рахунком 31:9, змарнувавши свій шанс пройти далі.

— Ми тренувались, усе йшло добре, та як тільки справа доходила до важливого матчу, усе — таке враження, що ніхто нічого не пам'ятав, — скаржився Данджі. — Після матчу хлопці виправдовувались, мовляв, то була важлива гра, і я повернувся до того, що знав раніше, або відчув, що мушу брати все у свої руки. *Насправді* вони хотіли сказати, що загалом довіряють нашій системі, але, коли на карту поставлене все, їхня віра слабшає³¹.

Наприкінці сезону 2001 року, після того, як «Баккенірс» другий рік поспіль втратили шанс поборотися за Суперкубок, генеральний директор команди запросив Данджі до себе в гості. Той припаркував автомобіль біля велетенського дуба, зайшов у дім і через тридцять секунд дізнався, що його звільнено.

Наступного року «Баккенірс» виграли Суперкубок — з тим самим складом команди, тактичними схемами та звичками, що виробив Данджі. По телебаченню він бачив, як тренер, що прийшов йому на зміну, піднімає Кубок Ломбарді. Але на ту пору Данджі вже був далеко звідти.

IV

У церкві сидить людей із шістдесят — активні матусі та юристи, які вийшли на обід, підстаркуваті дядьки з вицвілими татуваннями й хіпстери у вузьких джинсах. Усі вони слухають чоловіка із черевцем і краваткою, підбраною до кольору його ясно-блакитних очей. Він скидається на успішного політика, упевненого, що його перевиберуть на наступний термін.

— Мене звати Джон, — каже він. — Я — алкоголік.

— Привіт, Джоне, — разом відповідають присутні.

— Уперше я вирішив звернутися по допомогу, коли мій син зламав руку, — провадить Джон, стоячи на подіумі. — Я крутив роман зі своєю співробітницею. Того дня вона заявила, що між нами все скінчено. Із того всього я пішов до бару, випив дві чарки горілки й повернувся на роботу. В обід ми з другом пішли ще в одну кнайпу, випили по парі пляшок пива, а тоді, десь годині о другій, я і ще один мій товариш вийшли звідти і знайшли забігайлівку, де в ту годину була акція — дві пляшки за ціною однієї. У той день була моя черга забирати дітей зі школи — дружина ще не знала про мій роман — тож я поїхав за ними. І по дорозі додому, на вулиці, якою я проїжджав мільйон разів, я врізався в знак «Стоп» у кінці кварталу. Вийхав на тротуар і — бац! — просто в знак. Сем, мій син, не був пристебнутий — він вдарився об лобове скло і зламав руку. Панель була забризкана кров'ю в тому місці, де він вдарився носом, лобове скло тріснуло. На мене такий страх напав! У ту хвилину я вирішив, що потребую допомоги.

Я звернувся у наркологічну клініку, і, коли пройшов курс лікування, якийсь час усе було супер. Тринадцять місяців усе було чудово. Я відчував, що контролюю себе, раз на кілька днів ходив на зібрання, але потім закралася думка: *хіба ж я такий невдаха, щоб знатися з пияками?* І перестав туди ходити.

Згодом у моєї мами виявили рак. На той час минуло вже два роки, відколи я кинув пити. І от, повертаючись від лікаря, вона зателефонувала мені на роботу й сказала, що рак уже на пізній стадії, хоча можна ще спробувати лікувати. Після розмови з нею я найперше знайшов бар. Наступні два роки я не просихав, аж поки мене не кинула дружина і я знов мусив забирати дітей зі школи. До того часу я вже майже дійшов до ручки. Один знайомий підсадив мене на кокаїн. Щодня після обіду я заряджався дозою коксу, через п'ять хвилин відчував, як подряпує в горлі, і нюхав ще одну дозу.

І от настала моя черга забирати дітей. Я поїхав за ними до школи, почувався так, ніби весь світ біля моїх ніг, виїхав на перехрестя на червоне і потрапив просто під вантажівку. Від удару машина перекинулась. На мені не було ні подряпини. Я виліз, почав пробувати перевернути автомобіль назад, бо подумав собі, що якщо встигну втекти, поки не приїхала поліція, то все обійдеться. Ясно, що з того нічого не вийшло. Мене заарештували за керування авто в стані наркотичного сп'яніння і показали, що з боку пасажира машина була зім'ята вщент. А на тому місці любив сидіти Семмі. Якби мій син був зі мною в автомобілі, він би загинув.

Ось так я знову почав ходити на зібрання. Мій опікун сказав мені, що відчуття контролю не відіграє ніякої ролі. Усі зусилля даремні, якщо в моєму житті немає вищої сили, якщо я не визнаю свого безсилля. Я — атеїст, тож подумав собі: що він таке плете? Але, з іншого боку, я розумів, що мушу щось змінити, інакше повбиваю своїх дітей. Тому я почав працювати над цим, працювати над своєю вірою у щось вище за мене. І це подіяло. Не знаю, є Бог чи хтось інший або нема, але якась сила допомогла мені вже сьомий рік не пити. Схиляю перед нею голову. За сім років я не випив ні краплі спиртного, але буває так, що вранці я прокидаюся з помутнілою головою, із відчуттям, що сьогодні зірвусь. У такі дні я шукаю вищої сили і дзвоню своєму опікуну. Ми практично не говоримо про мою проблему. Балакаємо про життя, сім'ю, роботу, і коли мені час приймати душ, у мене вже світла голова.

...Теорія про те, нібито організація «Анонімних Алкоголіків» успішно бореться з алкозалежністю лише завдяки тому, що перепрограмує звички своїх учасників, дала перші тріщини майже десять років тому — саме через історії на кшталт тих, що її розповів Джон. Дослідники виявили, що заміна звички чудово допомагає багатьом людям, але як тільки з'являються серйозні проблеми — у мами діагностують рак, розпадається шлюб — алкоголіки зриваються й знову беруться за чарку. Науковці вирішили дослідити, чому заміна звички — якщо вона справді така ефективна — не спрацьовує у критичні моменти. Проаналізувавши в пошуках відповіді сотні розповідей алкозалежних, вони визначили, що змінені звички перетворюються на новий, стійкий шаблон поведінки тільки тоді, коли є ще одна складова.

Наприклад, команда науковців із групи з дослідження алкоголю в Каліфорнії помітила одну особливість. Алкозалежні знову й знову повторювали ту саму річ: визначити вказівки й обрати новий шаблон поведінки — дуже важливо, але нові звички нізащо не закріпляться без ще одного складника.

Без Бога.

Науковцям їхнє пояснення не припало до вподоби. Бог і духовність — не гіпотези, які можна перевірити. У церквах повно побожних пияків, яким віра не заважає прикладатися до пляшки. Проте під час інтерв'ю алкозалежні раз у раз зачіпали тему духовності. Зрештою, 2005 року команда науковців — цього разу з Каліфорнійського університету в Берклі, Браунського університету та Національного інституту охорони здоров'я — почала розпитувати алкоголіків про релігію й духовне життя³². А відтак — аналізувати дані, щоб перевірити, чи не існує, бува, взаємозв'язку між релігійними переконаннями і тим, скільки часу людина залишалася тверезою³³.

Взаємозв'язок був. Алкоголіки, які використовували прийоми заміни звички, утримувалися від алкоголю, допоки в їхньому

житті не траплялась якась стресова подія — тоді більшість знову починали пити, незважаючи на те, скільки нових шаблонів поведінки вони вже опанували.

Натомість алкоголіки на кшталт Джона з Брукліна, які вірили, що в їхньому житті з'явилась якась вища сила, переживали скрутний період, не торкаючись спиртного.

Науковці зробили висновок, що тут головну роль відігравав не Бог, а віра сама по собі. Навчившись у щось вірити, люди переносили це вміння на різні аспекти свого життя, аж поки зрештою не починали вірити, що можуть змінитися. Саме віра була тим складником, що перетворював змінений цикл звички на усталений спосіб поведінки.

— Ще рік тому я б такого не міг сказати. Ось як швидко змінюються наші уявлення, — каже Тоніген, дослідник з Університету Нью-Мексико. — Але, по-моєму, віра відіграє головну роль. Вірити в Бога необов'язково — треба повірити в те, що все зміниться на краще.

Нові звички не змінять причин, через які алкозалежні почали пиячити. Колись для них настане чорний день, і ніяка модель поведінки не переконає їх, що все буде гаразд. Люди мусять *повірити*, що зможуть подолати стрес без алкоголю.

Проводячи зібрання, під час яких алкоголікам дають віру, — адже віра є, по суті, головним компонентом дванадцяти кроків — «АА» вчить їх вірити у щось, доки вони не повірять у програму і самих себе. Організація дає алкозалежним змогу спробувати повірити в те, що їхнє життя налагодиться, — доки цього справді не трапиться.

— У якийсь момент учасники «АА» роззираються кімнатою і думають: *«Якщо це допомогло он тому хлопчині, то й мені допоможе»*, — каже Лі Енн Каскутас, старший науковий співробітник

групи з дослідження алкоголю. — Колектив і колективний досвід — доволі могутня річ. Наодинці людина може сумніватися, що їй під силу змінитися, але колектив переконає її в цьому. Спільнота творить віру.

Після зібрання «АА» я запитав Джона: чому тепер програма йому допомогла, а раніше — ні?

— Коли я почав ходити на зустрічі після аварії з вантажівкою, хтось попросив кількох людей допомогти поставити стільці на місця, — відповів він. — Я підняв руку. То була дрібниця, яка зайняла якихось п'ять хвилин, але мені було приємно зробити щось *для когось іншого*. Мабуть, саме це відчуття допомогло мені стати на інший шлях.

— Раніше я не був готовий прийняти правила групи, а тепер відчув, що можу в щось повірити.

V

Через тиждень після того, як Данджі звільнили з посади тренера «Баккенірс», власник команди «Індіанаполіс Колтс» залишив на його автовідповідачі схвильоване п'ятнадцятихвилинне повідомлення. Попри те, що в «Колтс» грав один із найкращих квотербеків НФЛ Пейтон Меннінг, команда щойно закінчила сезон із жахливими результатами. Власник був у відчаї. Він уже втомився програвати. Данджі перебрався до Індіанаполісу й став головним тренером.

Він одразу ж узявся втілювати ту саму базову стратегію: міняти шаблон поведінки гравців і вчити їх змінювати звички, використовуючи старі вказівки. Перший сезон «Колтс» закінчили з рахунком 10:6 і вийшли в Плей-офф. Наступного сезону — 12:4, не вистачило однієї перемоги до Суперкубка. Данджі ставав щораз популярнішим. Про нього писали в газетах й знімали

телевізійні програми. Уболівальники зліталися з усіх куточків країни, щоб просто побувати в церкві, куди ходив Данджі. Його синів завжди можна було зустріти в роздягальні «Колтс» і за боковою лінією. 2005 року старший син Данджі — Джеймі — закінчив школу й вступив до коледжу у Флориді.

Але навіть триумфальні досягнення Данджі не змогли врятувати його від колишніх проблем. Команда цілий сезон грала дисципліновано й переможно, проте під час фінальних ігор вибивалася із сил.

— Ключ до успіху в професійному футболі — віра, — розповідає Данджі. — Команда *хотіла* вірити, але в напруженій ситуації хлопці поверталися до звичної зони комфорту й старих звичок.

Регулярний сезон 2005 року «Колтс» закінчили з чотирнадцятьма перемогами й двома поразками — найкращий результат в історії команди.

А тоді сталася трагедія.

За три дні до Різдва в помешканні Тоні Данджі посеред ночі задзвонив телефон. Дружина підняла трубку й передала її Тоні, подумавши, що то хтось із гравців. Дзвонила медсестра. Повідомила, що ввечері до шпиталю привезли його сина Джеймі зі слідами від петлі на шиї. Він повісився в квартирі, зробивши зашморг із паска. Коли додому прийшла його дівчина, вона одразу викликала «швидку» — та миттю доправила хлопця до шпиталю, але врятувати його не вдалося³⁴. Джеймі помер.

На Різдво до родини Данджі прилетів його духівник.

— Життя більше ніколи не буде таким, як раніше, — сказав він, — але з часом ваш біль стихить.

Через кілька днів після похорону Данджі повернувся на поле. Він мусив якось відволіктись від думок, та й дружина з командою радили йому повернутися до праці. «Вони огорнули мене любов'ю і підтримкою, — написав згодом Данджі. — Ми завжди були як одна команда, покладалися одне на одного в скрутні часи. Я ще ніколи не потребував їх так сильно, як тоді».

«Колтс» програли першу гру фіналу й завершили сезон. Але, за словами одного з гравців команди, після трагедії «щось змінилось»:

— Ми бачили, як тренер переживає горе, і всі хотіли якось йому допомогти.

Припускати, що смерть юнака може вплинути на результат футбольної гри, було б надто просто, ба навіть легковажно. Данджі не раз казав, що на першому місці в нього сім'я. Але, за словами гравців із його команди, після смерті Джеймі, коли вони почали готуватися до наступного сезону, щось змінилось. Команда покійно прийняла теорію Данджі про те, як треба грати у футбол. Вони повірили.

— Упродовж минулих сезонів я хвилювався за свій контракт і зарплату, — зізнався один із гравців, що, як і решта, попросив не згадувати його імені. — Коли тренер повернувся після похорону, я хотів віддати йому все, що тільки можна, щоб полегшити його біль. Можна сказати, що я віддав усього себе команді.

— Деякі чоловіки люблять обійматись, — розповів інший учасник команди. — Я — ні. Своїх синів я не обіймав уже років десять. Але коли повернувся тренер, я підійшов та обійняв його. Ми довго так стояли, бо я хотів, щоб він знав: на мене можна розраховувати.

Після того як у Данджі загинув син, команда почала грати інакше. Гравці повірили в ефективність стратегії. Під час тре-

нувань і розминок перед початком сезону 2006 року команда грала злагоджено й чітко.

— Більшість футбольних команд — не зовсім команди. Просто хлопці, які працюють разом, — каже ще один футболіст. — Але ми стали *справжньою* командою. То було фантастично. Тренер надихав нас на кращу гру, але справа не тільки в цьому. Після того, як він повернувся, ми начебто повірили один в одного, наче вперше дізналися, що таке насправду грати разом.

У випадку з «Колтс» віра у свою команду — у тактику Данджі й власну здатність перемогти — з'явилася після трагедії. Утім, щоб така віра виникла, не мусить конче трапитись біда.

Наприклад, у 1994 році науковці з Гарвардського університету дослідили людей, які докорінно змінили своє життя³⁵. Виявилось, що дехто з них змінив власні звички після особистої трагедії — розлучення чи важкої хвороби. Інші змінилися після того, як на їхніх очах пережив горе хтось із приятелів — подібно до гравців із команди Данджі, що бачили тренерову біду.

Проте найчастіше люди змінювались не внаслідок якихось трагічних подій, а тому, що належали до соціальних груп, які полегшували процес трансформації. Одна жінка сказала, що її життя кардинально змінилося після того, як вона записалась на курси психології й познайомилась із чудовою групою.

— Відчинилася скринька Пандори, — сказала вона дослідникам. — Я більше не могла терпіти такого життя. Я стала зовсім іншою людиною.

Ще один чоловік розповів, що знайшов нових друзів, з якими міг вчитися спілкуватися.

— Коли мені врешті вдається насилу перебороти сором'язливість, я почуваюсь так, наче вдаю із себе когось іншого, — зізнався він.

Спілкуючись у новому колективі, він позбувся того відчуття. Чоловік повірив, що він розкутий, і, зрештою, став таким. У групах, де зміна видається можливою, суттєво зростає ймовірність, що людина справді зміниться. Більшість людей, яким вдалося докорінно змінити власне життя, не переживали переломних моментів чи важких хвороб. Вони просто були учасниками спільнот — часом спільнот із усього двох людей — де зміна видавалась цілком реальною. Одна жінка розповіла науковцям, що її життя змінилося після того, як вона день прибирала туалети, — і ще кілька тижнів потому радилася з рештою прибиральників, чи варто їй розлучатися з чоловіком.

— Люди змінюються серед інших людей, — сказав мені Тодд Гізертон, один із психологів, задіяних у дослідженні. — Вони вірять у те, що можуть змінитися, коли бачать, що в це вірять інші.

Досі до кінця незрозуміло, як працює механізм віри. Ніхто не знає, чому люди, з якими жінка познайомилася на курсах із психології, переконали її змінити власне життя, або чому команда Данджі згуртувалася після того, як у тренера загинув син. Безліч людей скаржаться друзям на нещасливий шлюб, але так і не розлучаються; безліч команд бачать, як їхній тренер переживає горе, але так і не стають одним цілим.

Утім, ми точно знаємо одне: щоб назавжди змінити якусь звичку, люди мусять повірити, що це можливо. Коли люди згуртовуються, щоб допомогти одне одному змінитись, відбувається той же процес, що зробив організацію «АА» такою ефективною — сила колективу вчить окремих його учасників вірити в себе. Вірити гуртом легше, ніж наодинці.

Через десять місяців після смерті Джеймі почався футбольний сезон 2006 року. «Колтс» продемонстрували незрівнянну гру, вигравши перші дев'ять ігор і закінчивши рік із рахунком 12:4.

Вони виграли перший матч у Плей-оффі, а тоді розгромили команду «Балтимор Рейвенз», ставши переможцем дивізіону. Від Суперкубка їх відділяв один крок — гра на чемпіонаті конференції, яку Данджі програвав уже вісім разів.

Поєдинок відбувся 21 січня 2007 року. «Колтс» грали проти «Нью-Інгленд Патріотс» — команди, що двічі розбила надії підопічних Данджі на Суперкубок.

Спочатку хлопці грали добре, але вже наприкінці першого тайму все пішло шкереберть. Гравці боялися накоїти помилок і так прагнули перескочити останній бар'єр на шляху до Суперкубка, що забули, на чому їм треба зосередитись. Вони ігнорували звички й почали забагато думати. Через слабкий захист хлопці раз у раз втрачали м'яча. Суперники перехопили пас Пейтона Меннінга й занесли м'яча в їхню залікову зону. Зрештою, «Нью-Інгленд Патріотс» вирвались уперед із рахунком 21:3. За історію НФЛ жодній команді не вдавалося подолати такий великий розрив на чемпіонаті конференції. Команда Данджі знову була приречена на поразку³⁶.

Коли оголосили перерву між таймами, хлопці рушили в роздягальню. Данджі зібрав усіх довкола себе. Крізь зачинені двері долинав шум зі стадіону, але всередині панувала тиша. Данджі обвів поглядом свою команду.

— Ви мусите повірити. У 2003 році ми зіткнулися з такою ж ситуацією і з тим же суперником, — сказав він. — У тій грі ми не дійшли одного ярду до перемоги. Одного ярду. А тепер візьміть зброю до рук, бо цього разу ми виграємо. Це *наша* гра. Настав *наш* час³⁷.

У другому таймі гравці «Колтс» вийшли на поле й почали грати так само, як і під час попередніх ігор. Вони зосередились на вказівках і звичках. Ретельно виконували прийоми, у яких вправлялись останні п'ять років, довівши їх до автоматизму. Захопивши

м'яча, нападники пройшли сімдесят шість ярдів за чотирнадцять спроб і заробили тачдаун. Відтак, заволодівши м'ячем, через три хвилини знову занесли м'яча в залікову зону суперника.

Коли добігла до кінця четверта чверть, команди зрівняли рахунок, але «Колтс» так і не змогли вирватись уперед. До кінця гри залишалось 3 хвилини 49 секунд. «Нью-Інгленд Патріотс» забили гол, заробивши три очки — 34:31. «Колтс» захопили м'яча й почали просуватися половиною поля суперника. Вони подолали сімдесят ярдів за дев'ятнадцять секунд і потрапили в залікову зону. «Колтс» уперше вели вперед — 38:34. До кінця залишилось шістдесят секунд. Якщо команда Данджі не дасть «Нью-Інгленд Патріотс» заробити тачдаун, перемога буде за нею.

У футболі шістдесят секунд — ціла вічність.

Том Бреді, квотербек «Патріотс», робив тачдауни й за набагато коротший час. І цього разу, не минуло й кількох секунд від початку гри, як Бреді з командою просунулись уперед на половину поля. Сімнадцять секунд до кінця — суперник наблизився на відстань удару, готовий до останнього великого кидка, що принесе Данджі ще одну поразку й вкотре розіб'є всі мрії його команди про Суперкубок.

Коли «Патріотс» дійшли до лінії атаки, захист «Колтс» зайняв свої позиції. Мерлін Джексон, корнербек «Колтс», стояв за десять ярдів від лінії. Він подивився на вказівки: відстань між лайнменами команди-суперника і позицію ніг раннінбека. Усе вказувало на те, що буде пас. Том Бреді, квотербек «Нью-Інгленд Патріотс», зробив снеп і ступив крок назад. Тієї ж секунди Джексон зрушив з місця. Бреді замахнувся й метнув м'яча ресиверу, який стояв за двадцять два ярди від нього, повністю відкритий, майже посередині поля. Якщо ресивер зловить м'яча, то, скоріше за все, зможе донести його до залікової зони суперника або заробити тачдаун. М'яч летить у повітрі. Джексон, корнербек «Колтс», мчить до ресивера так, як його вчили.

Він підбігає з правого боку й блокує йому шлях саме в той момент, коли прилітає м'яч. Джексон перехоплює м'яча на льоту, пробігає кілька кроків і падає на землю, притискаючи м'яча до грудей. Уся комбінація зайняла менш ніж п'ять секунд. Гра закінчилась. Данджі та його команда перемогли.

Через два тижні вони виграли Суперкубок. Можна відшукати десятки причин, щоб пояснити, чому того року «Колтс» нарешті здобули перемогу. Можливо, їм просто пощастило. Може, настав їхній час. Проте, за словами самих гравців, вони перемогли тому, що *повірили*, тому що в найбільш напружені моменти віра допомагала їм робити так, як їх вчили — дотримуватися моделі поведінки, яку вони відпрацювали до автоматизму.

— Ми пишаємося тим, що виграли цей чемпіонат заради нашого лідера, тренера Данджі, — сказав Пейтон Меннінг перед натовпом глядачів, притискаючи до грудей Кубок Ломбарді.

Данджі обернувся до своєї дружини.

— У нас вийшло, — сказав він.

Як змінюються звички?

На жаль, не існує певної послідовності кроків, які б гарантовано спрацювали для кожного. Ми знаємо, що звичку неможливо викоринити, — натомість її можна замінити. А ще знаємо, що звичка найбільш піддатлива, коли до неї застосувати Золоте Правило: залишити стару вказівку й винагороду та додати новий шаблон поведінки.

Та цього замало. Щоб звичка змінилась назавжди, треба повірити, що це реально. А щоб ця віра виникла, зазвичай потрібна допомога колективу.

Якщо ви хочете кинути курити, придумайте новий вид діяльності, що задовольнятиме потяг, який раніше вдовольняли цигарки. Відтак, знайдіть групу підтримки — товариство колишніх курців чи спільноту, яка допоможе вам повірити, що ви зможете обійтися без нікотину, — і звертайтеся по допомогу щоразу, як відчуєте, що можете піддатися спокусі.

Якщо хочете схуднути, проаналізуйте свої звички, щоб визначити, навіщо ви *насправді* встаєте щодня з-за робочого столу і йдете на пошуки чогось смачненького. А тоді знайдіть когось, хто пішов би з вами на прогулянку, з ким можна було б побалакати в кабінеті, а не в їдальні. Пошукайте групу людей, які вирішили худнути за компанію, або колегу, який тримає біля столу пакет з яблуками, а не з чипсами.

Факти чітко свідчать про одне: щоб змінити звичку, треба знайти альтернативний шаблон поведінки. І ваші шанси на успіх суттєво зростуть, якщо при цьому ви належатимете до групи людей, котрі, як і ви, вирішили змінитись. Запорукою успіху є віра, яка бере початок із колективного досвіду, хай навіть цей колектив складається усього з двох осіб.

Ми знаємо, що змінитися — *реально*. Алкоголіки можуть кинути пити. Курці можуть перестати курити. Вічні невдахи можуть стати чемпіонами. Ви можете перестати гризти нігті, перекушувати за робочим столом, кричати на своїх дітей, засиджуватися допізна чи хвилюватися через дрібниці. Крім того, науковці виявили, що не тільки люди можуть змінити власне життя, змінивши звички. У наступній частині книжки ми розповімо, що це також під силу компаніям, організаціям і громадам.

ЧАСТИНА ДРУГА

**ЗВИЧКИ
УСПІШНИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

4. КЛЮЧОВІ ЗВИЧКИ, АБО Ж БАЛАДА ПОЛА О'НІЛЛА

Які звички найважливіші?

I

Одного вітряного жовтневого дня 1987 року в конференц-залі фешенебельного готелю на Мангеттені зібралися відомі інвестори й фондові аналітики з Волл-стрит. Вони прийшли на зустріч із новим виконавчим директором корпорації *Alcoa* — «Американської алюмінієвої компанії», що вже впродовж століття виготовляла найрізноманітнішу продукцію: від фольги для шоколадних цукерок *Hershey's* і металу для банок *Coca-Cola* до болтів, якими скріплюють деталі супутників¹.

Століття тому засновник *Alcoa* винайшов процес топлення алюмінію — відтоді компанія стала чи не найбільшою на планеті. Багато хто з присутніх на зустрічі інвестував мільйони доларів в акції *Alcoa* та отримав добрий прибуток. Утім, в останній рік інвестори почали нарікати. Керівники *Alcoa* коїли помилку за помилкою, зопалу намагаючись ввійти на нові ринки, тоді як конкуренти відбирали в них і клієнтів, і прибутки.

Тому, коли рада директорів *Alcoa* заявила, що настав час змінити керівництво, усім аж відлягло від серця. Утім, відчуття полегшення тривало недовго: щойно оголосили ім'я нового керівника, інвесторів охопила тривога: новим директором призначили колишнього бюрократа Пола О'Нілла. На Волл-стрит майже ніхто про нього не чув. Коли керівництво корпорації призначило зустріч із ним у готелі на Мангеттені, кожен серйозний інвестор попросив про запрошення.

О'Нілл вийшов на сцену за кілька хвилин до полудня. То був п'ятдесятидворічний чоловік, стрункий, у сірому костюмі в тонку смужку й червоній краватці. Сивий і по-армійському підтягнутий. Він легким кроком піднявся на сцену й приязно всміхнувся. Виглядав поважним, солідним, упевненим у собі. Викапаний виконавчий директор.

А тоді він заговорив.

— Я хочу поговорити з вами про безпеку на виробництві, — сказав О'Нілл. — Щороку багато робітників *Alcoa* так важко травмуються, що день не виходять на роботу. Показники з техніки безпеки на нашому виробництві кращі, ніж на інших американських підприємствах, надто зважаючи на те, що наші робітники працюють із розпеченими до 800 градусів металами й машинами, здатними відірвати людині руку. Але цього замало. Я хочу зробити *Alcoa* найбезпечнішою компанією в Америці. Звести кількість травм до нуля.

Слухачі розгубилися. Зазвичай такі зустрічі відбувалися за передбачуваним сценарієм: новий виконавчий директор починав із коротенького вступу, пускав дотеп на свою адресу — щось на кшталт того, як він проспав усі заняття в Гарвардській школі бізнесу, а відтак обіцяв збільшити прибутки й скоротити витрати. Далі він виголошував гнівну тираду про податковий тягар, державне регулювання бізнесу та юристів — про цих останніх говорив із запалом, що свідчило про тісне спілкування з ними під час розгляду справи про розлучення. Насамкінець свіжоспечений керівник висипав на слухачів цілу пригорщу модних термінів: «синергія», «оптимізація штату», «кооперативна конкуренція» — після чого всі поверталися до своїх офісів, упевнені, що капіталізму наразі нічого не загрожує.

О'Нілл ні словом не обмовився про прибутки. Не згадав про податки. Ніхто не почув про «узгодження заради взаємовигідної синергетичної ринкової переваги». Усі учасники зустрічі

напевно знали тільки одне: порушивши проблему безпеки на виробництві, О'Нілл дав зрозуміти, що він підтримує державне регулювання. Або, ще гірше, — він демократ. Жажлива перспектива.

— Перед тим як завершити свій виступ, — сказав О'Нілл, — я хочу звернути вашу увагу на аварійні виходи в цьому залі.

Він показав рукою в кінець залу.

— Там є кілька дверей. Якщо раптом виникне пожежа чи інша надзвичайна ситуація, спокійно рухайтесь до виходів, спускайтесь сходами у вестибюль і виходьте на вулицю.

Тиша. Чути лише гул транспорту за вікнами. Безпека? Аварійні виходи? Це що — жарт? Один із присутніх інвесторів знав, що в шістдесятих О'Нілл мешкав у Вашингтоні. «Довгенько хлопака сидів на наркотиках», — подумав він.

Урешті хтось підняв руку і поцікавився станом справ в аерокосмічному сегменті. Ще хтось запитав про показники власного капіталу.

— Ви, мабуть, не слухали, про що я говорив, — сказав О'Нілл. — Якщо хочете зрозуміти, у якому *Alcoa* стані, подивіться спершу на показники безпеки праці. Веселі гасла та інші нісенітниці, що їх ви частенько чуєте від директорів інших підприємств, не допоможуть знизити рівень травматизму. Для цього треба, щоб усі працівники компанії погодились долучитися до важливої справи — спрямували всі свої сили на те, щоб виробити в собі звичку прагнути до ідеалу. А щоб перевірити, чи справді звички компанії змінюються, досить буде поглянути на показники з безпеки праці. Ось як ми оцінюватимемо результат.

Після закінчення презентації інвестори в паніці кинулися до дверей. Один чоловік помчав у вестибюль, знайшов так-

софон і зателефонував двадцятьом своїм найбільшим клієнтам.

— Я повідомив їм, що раду директорів очолив якийсь божевільний гіпі, через якого компанії кінець, — розповів мені той інвестор. — І сказав негайно продавати акції, поки всі решта не почали обдзвонювати своїх клієнтів з цього ж приводу. Як виявилось, то була найгірша порада в моєму житті.

Через рік після виступу О'Нілла прибутки *Alcoa* побили рекорд. Коли 2000 року О'Нілл подав у відставку, щорічний чистий дохід компанії був уп'ятеро більший, ніж до його приходу, а ринкова капіталізація зросла на 27 мільярдів доларів. Якби в день, коли підприємство очолив О'Нілл, хтось інвестував у *Alcoa* мільйон доларів, то до моменту його відставки заробив би ще один мільйон у формі дивідендів, а вартість акцій зросла за цей час у п'ять разів.

Ба більше: *Alcoa* не лише отримала рекордні прибутки, а й стала однією з найбезпечніших компаній у світі. До приходу О'Нілла майже на кожному заводі *Alcoa* траплявся щонайменше один нещасний випадок на тиждень. Після того як новий очільник реалізував свій план гарантування безпеки, на деяких заводах бувало так, що жоден із працівників не пропускав ні дня через травму. Рівень виробничих травм на підприємствах компанії впав до 1/20 середнього показника в США.

Отож, як О'Ніллові вдалося перетворити величезну, неповоротку, потенційно небезпечну компанію на риг достатку й твердиню безпеки? Подолавши одну звичку, а тоді просто спостерігаючи, як хвиля змін прокочується цілою організацією.

— Я знав, що мушу змінити *Alcoa*, — каже О'Нілл. — Але людям не *накажеш* змінитися. Мозок працює інакше. Тому я вирішив спочатку зосередитись на чомусь одному. Якщо зруйнувати одну звичку, це зачепить усю компанію.

О'Нілл був переконаний, що деякі звички здатні спричинити ланцюгову реакцію, себто змінити інші звички організації. Іншими словами, коли йдеться про зміни в бізнесі й житті, одні звички важливіші за інші. Це так звані «наріжні звички», що впливають на те, як люди працюють, їдять, розважаються, живуть, витрачають гроші й спілкуються. Вони запускають процес, який із часом перетворює все.

Наріжні звички доводять, що для того, аби досягнути успіху, треба не силкуватися виправити абсолютно все, а натомість визначити кілька ключових пріоритетів і перетворити їх на потужні важелі змін. У першому розділі ми пояснили, як працюють звички, як їх формувати й змінювати. Проте виникає запитання: із чого ж починати майбутньому повелителю звичок? Відповідь — з наріжних звичок. Коли ці найважливіші звички починають змінюватися, вони витісняють і перетворюють решту шаблонів поведінки.

Саме наріжні звички пояснюють, як Майкл Фелпс став олімпійським чемпіоном і чому одні студенти вчаться краще за інших. Або чому деякі люди після багатьох років невдалих спроб раптом скидають 20 кілограмів і водночас починають продуктивніше працювати й при цьому встигають на сімейну вечерю. Урешті, саме в наріжних звичках варто шукати пояснення, як акції *Alcoa* здобули найкращі показники в індексі Доу-Джонса, а сама компанія стала чи не найбезпечнішим підприємством на планеті.

Коли власники *Alcoa* вперше запропонували О'Ніллові очолити компанію, той сумнівався, чи потрібна йому ця робота. Він уже й так заробив чималі статки, а його дружині подобалося мешкати в Коннектикуті. Піттсбург, де розташований головний офіс *Alcoa*, був для них білою плямою. Але, перш ніж відмовитися від пропозиції, О'Нілл попросив трохи часу, щоб

усе обмізкувати. Він вирішив скласти список найбільших пріоритетів, що їх визначив би у своїй роботі, якби погодився на неї.

О'Нілл був великим прихильником списків. За їхньої допомоги він організував своє життя. В університеті штату Каліфорнія у Фресно — який він закінчив за три роки, працюючи при цьому тридцять годин на тиждень — О'Нілл склав список усього, що сподівався досягнути за життя. Майже на самій горі списку писалося: «Змінити світ на краще». Закінчивши 1960 року університет, О'Нілл за порадою друга подав заявку на участь у федеральній програмі стажувань і, разом із ще трьомстами тисяч заявників, склав іспит на посаду державного службовця. На співбесіду запросили три тисячі кандидатів. Трьомстам запропонували роботу. О'Нілл був одним із тих, кому пощастило².

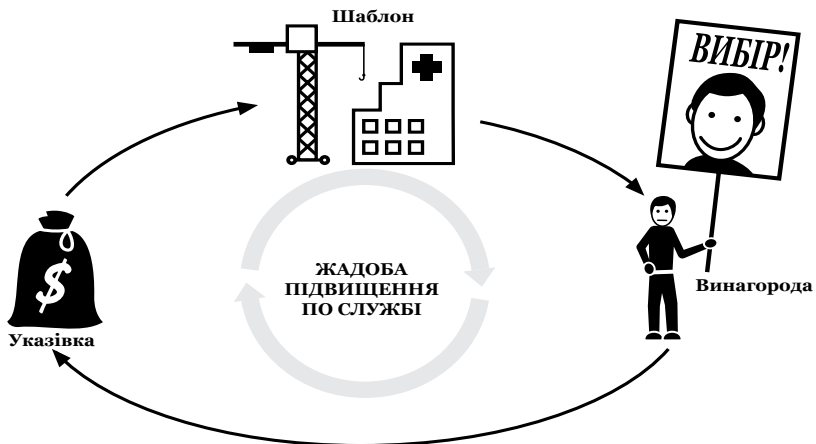
Його призначили керівником середньої ланки в Управлінні у справах колишніх військовослужбовців і сказали вивчати комп'ютерні системи. Увесь цей час О'Нілл вів списки, занотовуючи, чому одні проекти успішніші за інші, які підрядники виконували замовлення вчасно, а які — ні. Його щороку підвищували. Просуваючись кар'єрними сходами в Управлінні у справах колишніх військовослужбовців, О'Нілл прославився як той, у чийх списках неодмінно знаходилося розв'язання проблеми.

У середині 1960-х таких умінь гостро потребували у Вашингтоні. Незадовго до цього Роберт Макнамара змінив обличчя Пентагону, найнявши на роботу когорту молодих математиків, фахівців зі статистики й програмістів. Президент Джонсон і собі захотів мати у своєму штаті вундеркіндів. Так О'Нілл опинився в одній із ключових установ Вашингтона — Адміністративно-бюджетному управлінні. Через десять років, коли йому виповнилося 38, його підвищили до посади заступника директора — зненацька О'Нілл став однією з найвпливовіших у місті персон.

Саме в ту пору він уперше дізнався про організаційні звички. Одним із його перших завдань було створити аналітичну

структуру, яка б аналізувала, як влада витрачає гроші на охорону здоров'я. О'Нілл швидко з'ясував, що діяльність влади, яка б мала керуватись логічними правилами й чітко визначеними пріоритетами, покладалась натомість на чудернацькі інституційні процеси, що в багатьох аспектах діяли точнісінько як звички. Замість ухвалювати рішення, чиновники й політики автоматично реагували на вказівки певними шаблонами поведінки, що гарантували їм винагороду — підвищення по службі чи переобрання на наступний термін. То був цикл звички, що охоплював тисячі людей і мільярди доларів.

Наприклад, після Першої світової війни Конгрес ініціював програму будівництва муніципальних шпиталів. Минуло двадцять п'ять років, а проект тягнувся далі — щойно депутати виділяли кошти на систему охорони здоров'я, чиновники негайно бралися до будівництва. Міста, де було побудовано нові шпиталі, не конче *потребували* нових лікарняних ліжок, але це не мало значення. Важливіше було збудувати великий будинок, яким політик міг гордо похизуватися, воюючи за голоси виборців під час виборчої кампанії³.



— Федеральні службовці місяцями сперечалися: блакитні фіранки чіпляти чи жовті, розбиралися, скільки телевізорів

поставити в палаті — один чи два, оздоблювали сестринські пости і займалися іншими дурницями, — розповідає О'Нілл. — Нікого не цікавило, чи містові взагалі потрібен шпиталь. Чиновники звикли розв'язувати кожну проблему в галузі медицини, будуючи що-небудь, щоб потім якийсь конгресмен міг похвалитися, мовляв, подивіться, що я зробив! Безглуздя, але це повторювалося знову й знову.

Дослідники виявили інституційні звички практично в кожній організації чи компанії, діяльність якої вони аналізували. «Люди мають звичку, колективи — процедуру, — написав професор Джеффри Годжсон, який усе життя досліджував поведінкові шаблони в організаціях. — Процедура — це організаційний аналог звички»⁴.

О'Ніллові ці звички видалися загрозливими.

— По суті, ми перетворили ухвалення рішень на бездумний процес, — зауважив він.

Водночас в інших установах, які стали на шлях змін, організаційні звички вели до успіху.

Скажімо, НАСА провела внутрішню реорганізацію, зумисне ввівши організаційні процедури, які спонукали інженерів ризикувати. Коли безпілотні ракети вибухали під час зльоту, керівники відділів аплодували, щоб усі знали — так, їхній підрозділ зазнав невдачі, але ж вони принаймні спробували. Зрештою, у центрі керування польотами всі плескали щоразу, як щось коштовне розліталось на шматки. Це стало організаційною звичкою⁵. Або ж візьмемо, наприклад, Агентство з охорони довкілля, засноване 1970 року. Перший керівник Агентства, Вільям Рукельсгауз, свідомо виробив організаційні звички, які спонукали регулювальні органи активніше запроваджувати рішення в життя. Коли юристи просили дозволу порушити судову справу чи вжити дисциплінарних заходів,

розпочинався процес погодження⁶. Зазвичай вони діставали дозвіл. Таким чином, Агентство з охорони довкілля давало чітко зрозуміти, що рішучість і наполегливість винагороджуються. Станом на 1975 рік Агентство щороку затверджувало понад півтори тисячі нових екологічних норм⁷.

— Аналізуючи діяльність різних державних установ, я щоразу виявляв звички, які визначали успіх чи невдачу, — каже О'Нілл. — Найефективніші підрозділи усвідомлювали, що процедури мають колосальне значення. А ті, що пасли задніх, мали за керівників людей, які ніколи над цим не замислювались, а потім дивувались, чому їх ніхто не слухає.

Року 1977-го, пропрацювавши у Вашингтоні шістнадцять років, О'Нілл вирішив, що час рухатись далі. Він працював п'ятнадцять годин на день, сім днів на тиждень, а дружина втомилася самотужки виховувати чотирьох дітлахів. О'Нілл подав у відставку й перейшов на роботу в *International Paper* — найбільшу у світі целюлозно-паперову компанію. Згодом він її очолив.

На ту пору кілька його давніх приятелів із часів державної служби входили до ради директорів *Alcoa*. Коли виникла потреба призначити нового виконавчого директора, вони згадали про нього. Ось як з'явився список пріоритетів, що його О'Нілл склав на випадок, якби він таки обійняв цю посаду.

Alcoa переживала скрутні часи. Компанії закидали, що її робітники невмілі, а продукція — неякісна. Проте ані «якість», ані «майстерність» не були найвищими пріоритетами в списку О'Нілла. У такій великій і давній компанії, як *Alcoa*, не вийде грюкнути кулаком по столу й розраховувати на те, що всі почнуть наполегливіше працювати чи виробляти більше товарів. Колишній директор спробував запровадити нововведення у наказовому порядку — і п'ятнадцять тисяч працівників оголосили страйк. Дійшло до того, що вони приносили на автомобільну стоянку опудала, вбрані як керівники підприємства, і спалювали їх.

— *Alcoa* не була щасливою родиною, — зізнається один із тодішніх працівників компанії. — Скоріше, то була родина Менсона, тільки метал був розплавлений.

О'Нілл збагнув: якщо він очолить компанію, то муситиме щонайперше вжити заходів, які будуть важливими і для профспілок, і для керівництва. Потрібно визначити мету, яка об'єднає людей і дасть змогу змінити те, як вони працюють і спілкуються.

— Я почав із найпростішого, — розповідає він. — Кожен має право повертатися з роботи живим і здоровим, правда ж? Ви не повинні боятися загинути, заробляючи на хліб для своєї родини. Саме на цьому я й вирішив зосередитися — змінити звички, пов'язані з безпекою праці.

Під номером один у своєму списку О'Нілл написав «БЕЗПЕКА» і поставив амбітну мету — звести кількість травм до нуля. Не нещасних випадків на виробництві, а будь-яких травм. Нуль — і крапка. Ось його мета, хоч що для цього доведеться зробити.

О'Нілл погодився очолити компанію.

— Я дуже радий, що приїхав сюди, — звернувся О'Нілл до повного залу робітників на плавильному заводі в Теннессі через кілька місяців після того, як його найняли на роботу.

Не все йшло гладенько. Волл-стрит досі панікувала. Профспілки були стурбовані. Дехто з віце-президентів *Alcoa* ображався через те, що найвищу посаду запропонували не йому. Проте О'Нілл далі вів мову про безпеку робітників.

— Я охоче проводитиму з вами перемовини про що завгодно, — сказав О'Нілл.

Він об'їжджав американські заводи *Alcoa*, а опісля збирався відвідати об'єкти компанії в тридцять одній країні.

— Але є одна річ, яка нізащо не стане предметом переговорів. Безпека. Я не хочу, щоб ви нарікали, мовляв, компанія не вжила всіх можливих заходів, щоб люди не травмувались. Про це можете зі мною не сперечатися — моє все одно буде зверху.

Геніальний підхід, адже ніхто, звісно ж, не хотів сперечатися з О'Ніллом щодо безпеки працівників. Профспілки роками воювали за нові правила безпеки. Керівники теж не мали нічого проти, позаяк травми погано впливали на продуктивність праці й моральний дух робітників.

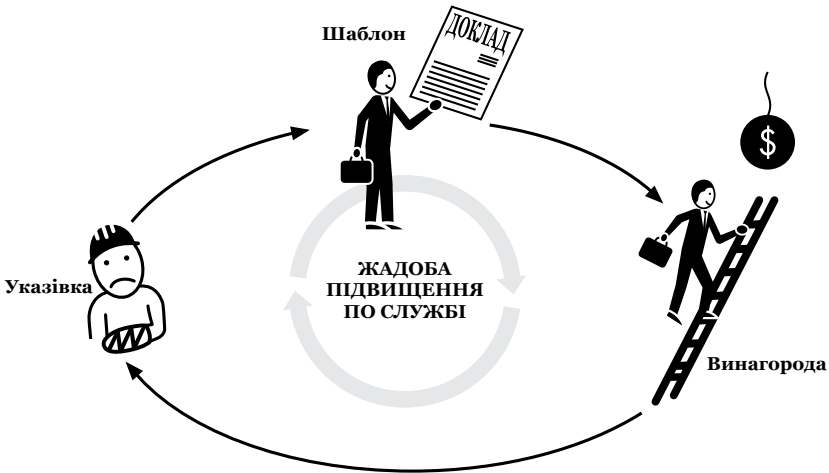
Проте більшість людей не усвідомлювали, що план О'Нілла — звести кількість травм до нуля — передбачав найрадикальнішу реорганізацію в історії *Alcoa*. На думку О'Нілла, щоб забезпечити працівників, треба було спершу розібратися, чому траплялися травми. А для цього потрібно було проаналізувати, де саме кульгав процес виробництва. Залучити фахівців, які б навчили робітників контролювати якість та ефективно працювати, щоб було легше робити все правильно, адже правильна робота — безпечна.

Себто, щоб захистити робітників, *Alcoa* мала стати найкращою, найдосконалішою алюмінієвою компанією на планеті.

По суті, О'Нілл побудував свій план як цикл звички. Він визначив просту вказівку: травму робітника. Запровадив автоматичний шаблон поведінки⁸: якщо хтось травмувався, директор заводу мусив протягом доби повідомити О'Нілла про інцидент і надати план заходів, які мали гарантувати, що такого більше ніколи не трапиться⁹. Була й винагорода: тільки той, хто підтримував цю систему, міг розраховувати на підвищення.

Директори заводів — люди зайняті. Щоб вони могли повідомити О'Нілла про нещасний випадок протягом доби, їхні за-

ступники мусили прозвітувати їм про інцидент одразу по тому, як він трапився. Отож, заступники директора мали підтримувати постійний зв'язок із начальниками цехів. А ті повинні були змусити робітників негайно повідомляти про проблему й висловлювати свої пропозиції, так щоб перелік можливих заходів був уже наготові, якщо цього вимагатиме заступник директора. Отож, на кожному заводі запровадили нову систему комунікації, яка давала змогу найнижчому робітникові в найкоротші терміни донести свою пропозицію найвищому керівнику. Заради О'Ніллової програми гарантування безпеки довелося докорінно змінити закостенілу ієрархію *Alcoa*. Новий директор формував нові корпоративні звички.



ЦИКЛ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ЗВИЧКИ *ALCOA*

Щойно змінилася усталена практика в галузі виробничої безпеки, блискавичні зміни почали відбуватися і в інших сферах. Профспілки, які десятками років виступали проти деяких правил — як-от оцінювання продуктивності кожного окремого робітника — раптом охоче їх прийняли, позаяк такі оцінки допомагали визначити слабкі місця у виробничому процесі, які загрожували безпеці робітників. Керівники віддавна опиралися деяким заходам — наприклад, не хотіли, щоб робітники

мали право зупиняти конвеєр, якщо темп роботи надто прискорювався — а тепер, навпаки, підтримали їх, адже то був найкращий спосіб запобігти травмам. Компанія так сильно змінилась, що деякі працівники помітили, як нова звичка стежити за безпекою зачепила й інші аспекти їхнього життя.

— Два чи три роки тому сиджу я у своєму офісі, дивлюся з вікна на міст на Дев'ятій вулиці і бачу, що хлопці, які там працюють, порушують правила безпеки, — розповідає Джефф Шокі, нинішній директор відділу техніки безпеки в *Alcoa*. — Один із них стояв на перилах моста, а другий тримав його за пояс. Без страхувального пояса, без мотузки.

Вони працювали на якусь компанію, з якою ми не мали ніякої справи, але я не розмірковував ні хвилини — встав із крісла, спустився з п'ятого поверху на вулицю, пішов на міст і гукнув тим хлопцям, що вони мусять мати страхувальні ремені й захисне спорядження, інакше може статися біда.

Виявилось, що їхній начальник забув принести обладнання. Відтак Шокі зателефонував у місцеве Управління з охорони праці й виробничої санітарії й поскаржився на того начальника.

Ще один директор компанії розповів мені, що якимось зупинився біля робітників, які розкопали вулицю неподалік від його дому. Він зауважив, що в них не було траншейного кріплення, і прочитав їм цілу лекцію про необхідність дотримуватися правил безпеки. То був вихідний день, він віз у машині дітей і навмисно зупинився, щоб розказати муніципальним працівникам про правила безпеки при копанні траншей. Комусь сторонньому таке б не спало на думку, але в цьому вся суть. Ми поводимося так, не задумуючись.

О'Нілл ніколи не обіцяв, що поліпшення виробничої безпеки збільшить прибутки *Alcoa*. Проте, коли в організації було запроваджено нові процедури, витрати скоротились, якість по-

ліпшилась, а продуктивність суттєво зросла. Якщо робітники діставали опіки від бризок розплавленого металу, систему заливу переробляли і травмованих меншало. До того ж це заощаджувало кошти, адже менше сировини проливалось намарно. Якщо обладнання постійно ламалося, купували нове, уникаючи ризику, що машина відірве комусь руку. Крім того, поліпшилась якість продукції, бо, як виявила *Alcoa*, алюміній виходив неякісний головним чином через несправне обладнання.

Науковці помітили, що щось подібне відбувається і в низці інших галузей, зокрема в особистому житті людей.

Розгляньмо, наприклад, дослідження, які проводили за останнє десятиліття, щоб визначити вплив регулярних занять спортом на щоденне життя¹⁰. Почавши регулярно тренуватися, навіть один раз на тиждень, люди підсвідомо змінюють інші шаблони поведінки у своєму житті, зовсім не пов'язані зі спортом. Ті, хто систематично ходять до спортзалу, починають краще харчуватися і продуктивніше працювати. Менше курять і стають терплячішими до своїх родичів і співробітників. Рідше користуються кредитними картками й менше тривожаться. До кінця неясно, чому так відбувається, але для багатьох людей заняття спортом — це наріжна звичка, яка дає поштовх до інших змін.

— Звичка тренуватися зачіпає інші сторони життя, — каже Джеймс Прочаска, науковець з університету Род-Айленду. — Вона якимось чином допомагає виробити в собі й інші корисні звички.

За даними досліджень, у родинях, які регулярно вечеряють разом, діти краще справляються з домашнім завданням, дістають вищі оцінки, ліпше контролюють емоції й упевненіші в собі¹¹. Звичка щоранку застеляти ліжко підвищує продуктивність, поліпшує самопочуття й допомагає не залазити в борги¹². Це не означає, що родинна вечеря чи застелена постіль є причиною кращих оцінок чи оцадливого способу життя.

Але ці дрібні зміни якимось чином викликають ланцюгову реакцію, що допомагає іншим корисним звичкам закріпитися.

Доклавши зусиль до того, щоб змінити чи підтримати наріжні звички, ви дасте поштовх до масштабних змін. Утім, визначити, які саме звички є наріжними, не так легко. Для цього треба знати, де шукати. Наріжні звички мають конкретні характеристики. Вони дають так зване відчуття «маленької перемоги» й, підтримуючи інші звички, створюючи нові структури, формують сприятливе середовище, де зміни стають заразливими.

Проте О'Ніл та безліч інших людей переконалися: щоб не тільки зрозуміти ці принципи, а й втілити їх на практиці, потрібно виявити винахідливість.

II

Коли о 6:30 ранку 13 серпня 2008 року прозвонив будильник, Майкл Фелпс виліз із постелі в Олімпійському селищі в Пекіні й одразу взявся виконувати щоденну послідовність дій. Натягнув спортивні штани й пішов на сніданок. За той тиждень він уже здобув три золоті медалі — за всю кар'єру їх уже стало дев'ять — а того дня на нього чекало ще два запливи. О сьомій ранку¹³ Фелпс уже сидів у їдальні й снідав, як завжди в день змагань, яєчнею, вівсянкою і чотирма енергетичними коктейлями, отримуючи перші калорії з шести тисяч, які мав спожити за наступні шістнадцять годин.

Перший заплив — на 200 метрів стилем батерфляй — було призначено на десяту ранку. За дві години до старту Фелпс почав робити звичну розтяжку: спочатку руки, потім спина, далі ноги аж до стоп — таких еластичних, що витягнути ногу на 90 градусів, як балерина на пуантах, було йому завиграшки. О 8:30 він скочив у басейн і почав розминку у воді: 800 метрів змішаним стилем, 600 метрів плавання тільки за допомогою

ніг, 400 метрів із надувним колом між ногами, 200 метрів виконання гребків і серія запливів на 25 метрів, щоб прискорити серцебиття. Розминка тривала рівно 45 хвилин.

О 9:15 Фелпс вийшов із басейну й почав натягувати на себе гідрокостюм *LZR Racer* — такий тугий, що його треба було вдягати добрих двадцять хвилин. Далі він начепив навушники, ввімкнув на повну хіп-хоп, який слухав перед кожним змаганням, і почав чекати.

Фелпс пішов на плавання у сім років, щоб дати вихід енергії, яка доводила до божевілля його маму й учителів. Коли місцевий тренер із плавання Боб Бовмен побачив його довгий тулуб, великі руки та відносно короткі ноги (які дають змогу швидше рухатися в воді), він одразу подумав: хлопчина стане чемпіоном. Але Фелпс був надто емоційний. Йому було важко заспокоїтися перед змаганнями. Хлопець страшенно хвилювався через те, що його батьки розлучалися. Бовмен купив книжку із вправами для розслаблення і попросив маму Фелпса щовечора читати синові. Книжка містила послідовність дій — «Стисніть праву руку в кулак і розтисніть його. Уявіть, як напруга тане, наче сніг». Виконуючи їх, хлопець перед сном напружував і розслабляв кожну частину тіла.

Бовмен був твердо переконаний, що для плавця ключ до успіху — правильний режим. Тренер знав, що Фелпс мав ідеальні фізичні дані для плавання. Утім, досконала мускулатура є у всіх учасників олімпійських змагань. Бовмен бачив, що навіть у юному віці Фелпс умів захоплюватися чимось до одержимості, а це неодмінна риса ідеального спортсмена. Хоча, знову ж таки, всі найкращі спортсмени — одержимі.

Проте Бовмен дав Фелпсові щось таке, що згодом вирізняло його серед суперників, — звички, завдяки яким він став психічно найстійкішим плавцем у басейні. Тренер не мав потреби повністю контролювати життя Фелпса. Йому всього лиш довелося попрацювати з кількома звичками, що не мали анічогісінько

спільного з плаванням, зате були доконечними для формування правильного способу мислення. Бовмен придумав кілька послідовностей дій, які Фелпс виконував перед кожним запливом, щоб заспокоїтися й зосередитися, що надзвичайно важливо в спорті, де перемога чи поразка залежить від кількох мілісекунд.

Наприклад, коли Фелпс був підлітком, після кожного тренування Бовмен казав йому йти додому й «дивитися відео. Дивитися перед сном і вранці, щойно прокинувшись».

Насправді не було ніякого відео. Ішлося про уявну візуалізацію ідеального запливу. Щоночі, перед тим як заснути, і щоранку, тільки розплющивши очі, Фелпс уявляв, як він стрибає з тумби і бездоганно пливе, наче в уповільненій зйомці. Він малював у своїй уяві, як гребе руками, торкається стін басейну, розвертається, фінішує. Як позаду нього брижиться вода, як із губ капають краплини води, коли голова підіймається з води, яке відчуття охоплює його, коли після фінішу скидаєш шапочку. Лежачи в ліжку із заплющеними очима, хлопець уявляв ціле змагання, від початку до кінця, до найменших подробиць, знову і знову, поки не вивчив напам'ять кожну секунду.

Під час тренувань, коли Фелпс плив на швидкість, Бовмен кричав йому: «Увімкни відео!» — і хлопець починав гребти з усіх сил. Поволі на зміну запалу приходила нудьга. Він стільки разів прокручував заплив у голові, що тепер робив усе механічно. Але це дало свій результат. Фелпс плавав усе швидше й швидше. Зрештою, Бовменові варто було лише шепнути йому перед змаганням: «Приготуй своє відео», і той брався до справи й розбивав суперників дощенту.

Коли Бовмен закріпив іще кілька поведінкових шаблонів у житті Фелпса, усі інші звички — харчування, тренування, розтяжки й режим сну — самі стали на своє місце. І були вони напрочуд ефективні й діяли як наріжні звички завдяки тому, що давали так зване відчуття маленької перемоги.

Зміст поняття «маленькі перемоги» цілком відповідає своїй назві. Без них наріжні звички навряд чи змогли б викликати масштабні зміни. Сила-силенна досліджень засвідчують, що маленькі перемоги наділені колосальною силою — могутнім впливом, геть непропорційним до масштабу самого досягнення. «Маленькі перемоги — це регулярна реалізація маленьких переваг, — написав 1984 року професор із Корнельського університету. — Як тільки одну маленьку перемогу здобуто, у дію вступають сили, що уможливають подальшу маленьку перемогу»¹⁴. Маленькі перемоги сприяють змінам, позаяк перетворюють крихітні досягнення на законмірність, що допомагає людям повірити в те, що їм під силу більші досягнення¹⁵.

Наприклад, коли наприкінці 1960-х організації, що захищають права гомосексуалістів, почали проводити акції проти гомофобії, їхні перші спроби закінчилися нічим. Вони вимагали скасувати закони, що дозволяли переслідувати геїв, але дістали відкоша в законодавчих органах штатів. Учителі пробували було скласти програму психологічної підтримки підлітків-гомосексуалістів і втратили роботу через те, що начебто пропагували гомосексуалізм. Здавалося, що далекою метою гомосексуальної спільноти — покласти край дискримінації та утискам із боку поліції, а також переконати Американську психіатричну асоціацію не називати гомосексуальність психічною хворобою — нізащо не досягнути¹⁶.

Відтак, на початку 1970-х років робоча група Американської бібліотечної асоціації, що виступала за визнання законності гомосексуалізму, вирішила зосередитися на одній-єдиній скромній меті: умовити бібліотеку Конгресу змінити класифікацію книжок про рух за права гомосексуалістів з HQ 71—471¹⁷ («Ненормальні статеві зносини, у тому числі злочини на сексуальному ґрунті») на іншу, менш принизливу категорію.

Року 1972-го, отримавши листа з проханням про рекласифікацію, бібліотека Конгресу погодилася змінити категорію книжок на новостворену HQ 76.5 («Гомосексуальність, лесбійанство — Рух за визнання законності гомосексуалізму, рух за захист прав гомосексуалістів»). То була маленька зміна в давній інституційній звичці класифікувати книжки, проте вона мала приголомшливий ефект. Звістка про нові правила облетіла всю країну. Організації, що боролися за права геїв, підхопили цю новину й узялися організувати кампанії зі збору коштів. За кілька років на політичні посади в Каліфорнії, Нью-Йорку, Массачусетсі й Орегоні балотувалися політики-гомосексуалісти, які не приховували своєї статевої орієнтації й казали, що на цей крок їх надихнуло рішення бібліотеки Конгресу. 1973 року, після багаторічних внутрішніх дискусій, Американська психіатрична асоціація змінила визначення гомосексуальності — її більше не вважали психічною хворобою. Це проклало шлях для прийняття законів, які заборонили дискримінацію на ґрунті статевої орієнтації.

Усе почалося з однієї маленької перемоги.

«Маленькі перемоги не утворюють чіткої, лінійної, серійної послідовності, коли кожен крок є очевидним кроком у напрямку до заздалегідь визначеної мети, — написав Карл Вейк, відомий організаційний психолог. — Частіше трапляється так, що маленькі перемоги спорадичні... наче мініатюрні експерименти, що перевіряють неявні теорії про опір і можливість, а також виявляють ресурси й перешкоди, що залишались невидимими, доки не було порушено певного питання».

Саме це й трапилось із Майклом Фелпсом. Коли Боб Бовмен почав працювати з Фелпсом і його матір'ю над наріжними звичками візуалізації та розслаблення, ані він сам, ані його підопічний уявлення не мали, що роблять.

— Ми експериментували, перепробували багато всього, поки знайшли метод, що нам підходить, — розповідає Бовмен. —

Урешті ми дійшли висновку, що найкращий спосіб — зосередитися на коротеньких моментах успіху й перетворити їх на розумові стимули. Ми виробили таку звичку. Перед кожним запливом Майкл мав виконувати певну послідовність дій, що давали йому відчуття руху до перемоги. Якщо ви запитаете Майкла, що відбувається в нього в голові перед змаганням, він скаже вам, що ні про що не думає. Просто дотримується програми. Але це не зовсім так. Скидається скоріше на те, що його звички взяли гору. Коли починаються змагання, він уже наполовину виконав свій план, успішно реалізувавши кожен крок. Розтяжка минула так, як було заплановано. Розминка відбулася точнісінько так, як він уявляв. У навушниках грала саме та музика, яку він хотів почути. Заплив перетворився на просто ще один крок у послідовності дій, яка розпочалась уранці й до початку змагань увінчувалась успіхом. Перемога — логічне її продовження.

Повернімося до Пекіна. На годиннику 9:56 ранку — чотири хвилини до початку змагання. Фелпс стоїть перед тумбою, легенько погойдуючись на пальцях. Коли оголосили його ім'я, Фелпс, як звикле, піднявся на тумбу, а тоді, як звикле, зійшов із неї. Тричі змахнув руками, як перед кожним змаганням, відколи йому виповнилось дванадцять років. Знову став на тумбу, згрупувався і, коли пролунав вистріл, стрибнув у басейн.

Заледве торкнувшись поверхні води, Фелпс одразу відчув — щось негаразд. Усередині окулярів зібралася волога. Він не міг визначити, звідки протікає вода — зверху чи знизу, тільки сподівався, що окуляри не сильно пропускатимуть¹⁸. Фелпс доплив до кінця доріжки, розвернувся — рухався мов у тумані.

Знову доплив до краю, третій розворот, остання доріжка — окуляри вщерть наповнились водою. Нічого не видно. Ані лінії на підлозі басейну, ані чорної літери «Т» на стіні. Не ясно, скільки гребків залишилось зробити. «Осліпнувши» на середині фінального запливу на Олімпійських іграх, більшість плавців запанікували б.

Проте Фелпс зберігав спокій.

Досі все йшло за планом. Так, окуляри протікали, але він був до цього готовий. Якось Бовмен змусив Фелпса плавати в мічиганському басейні в темряві, щоб той був готовий до всіляких несподіванок. Прокручуючи в голові відеоролики, Фелпс уявляв і таку проблему. Подумки він пригадав собі, що робити, коли щось трапляється з окулярами. На останньому колі Фелпс приблизно визначив, скільки гребків треба зробити до фінішу — дев'ятнадцять-двадцять, може, і двадцять один — і почав рахувати. Цілком розслаблений, він гріб на повну силу. Пропливши півдистанції, Фелпс зробив останній ривок — один із його улюблених способів відірватися від суперників. Змахнувши руками вісімнадцятий раз, він подумав, що стіна вже близько. Глядачі шаленіли, але ж Фелпс нічого не бачив і не знав, кого вони підбадьорюють вигуками — його чи когось іншого. Дев'ятнадцять гребків, двадцять. Напевно, ще раз. Так підказувало йому уявне відео. Фелпс зробив двадцять перший, величезний гребок, ковзнув уперед з витягнутою рукою і торкнувся стіни. Усе вийшло розрахованим до секунди. Коли він зірвав із себе окуляри й поглянув на табло, біля його імені стояла позначка «WR» — світовий рекорд. Ще одна золота медаль.

Після запливу хтось із журналістів запитав його, як це — пливати, коли нічого не бачиш.

— Саме так, як я собі й уявляв, — відповів Фелпс.

То був ще один тріумф у житті, сповненому маленьких перемог¹⁹.

Минуло шість місяців, відколи Пол О'Нілл очолив *Alcoa*, як у його квартирі серед ночі пролунав дзвінок. Телефонував директор заводу в Аризоні. Він був у паніці — екструрійний прес вийшов з ладу, і один з робітників — молодий чоловік,

який кілька тижнів тому найнявся на роботу через те, що компанія обіцяла оплатити медичну страховку його вагітній дружині, — спробував його поремонтувати. Він перестрибнув через жовту захисну стінку навколо пресу й перейшов через платформу. У шарнірі майже двометрової стріли застряг шматок алюмінію. Чоловік витягнув його звідти. Прес знову запрацював. Стріла позаду робітника почала рухатись по дузі й розтрощила йому голову. Чоловік загинув на місці²⁰.

Через чотирнадцять годин О'Нілл зібрав усіх директорів заводів — а також керівництво компанії з Піттсбурга — на екстрену нараду. Вони до вечора складали діаграми, відтворюючи інцидент до найменших дрібниць, і знову й знову переглядали відеозаписи. Помітили десятки помилок, що, вкупі взяті, призвели до загибелі робітника: зокрема, двоє начальників бачили, як він перестрибнув через загорожу, але не зупинили його; під час навчання чоловіка ніхто не попередив, що коли щось поламається, з нього не зроблять винного; його не повідомили про те, що перед тим, як ремонтувати машину самому, треба покликати начальника; бракувало датчиків, які б автоматично вимикали машину, щойно хтось ставав на платформу.

— У смерті того чоловіка винні ми, — похмуро сказав О'Нілл. — Це моя помилка як керівника. Він загинув через мене. І через усіх вас.

Присутнє в кімнаті керівництво заніміло від подиву. Так, стався нещасний випадок, але ж такі випадки траплялися в *Alcoa* постійно, адже то була величезна компанія, робітники якої мали справу з розжареним металом і небезпечним обладнанням.

— Пол прийшов до нас, так би мовити, з вулиці. Коли він завів мову про безпеку, його слова сприйняли скептично, — каже Білл О'Рурк, один із директорів компанії. — Ми подумали, що це триватиме кілька тижнів, а потім він візьметься за щось інше. Але на тій нараді ми всі аж стрепенулися. Виявилось, що Пол

був налаштований цілком серйозно, настільки серйозно, що міг цілу ніч не спати, хвилюючись за якогось робітника, котрого він ніколи не бачив. У той момент усе змінилося.

За тиждень після наради всі захисні поручні на заводах *Alcoa* пофарбували в яскраво-жовтий колір. Крім того, було затверджено нові правила. Начальники сказали робітникам, щоб ті не боялися вносити пропозиції щодо профілактичного ремонту обладнання і в жодному разі не пробували ремонтувати машини самотужки. Завдяки підвищеній увазі до проблеми безпеки уже за короткий проміжок часу рівень травматизму помітно знизився. *Alcoa* здобула маленьку перемогу.

Та О'Нілл не вгавав.

«Хочу привітати усіх із тим, що нам вдалося скоротити кількість нещасних випадків, хай навіть на два тижні, — написав він у листі, що облетів усю компанію. — Але треба радіти не тому, що ми дотримуємося правил чи знизили рівень травматизму. Треба радіти через те, що ми рятуємо життя».

Робітники скопіювали цього листа й причепили його у своїх шафках. На одній зі стін плавильного заводу хтось намалював обличчя О'Нілла, процитувавши нижче його слова. Звички Майкла Фелпса не мали нічого спільного з плаванням, але були неодмінною передумовою його успіху — так само і заходи О'Нілла поступово переросли в зміни, що, хоч і не мали жодного стосунку до проблеми безпеки, докорінно змінили цілу організацію.

— Робітникам із погодинною оплатою праці я сказав: «Якщо ваше керівництво не стежить за дотриманням правил безпеки, телефонуйте мені додому, ось мій номер», — розповідає О'Нілл. — Я почав отримувати дзвінки від працівників, але вони не хотіли говорити про інциденти. Їм кортіло поділитися іншими, дуже корисними ідеями.

Наприклад, завод *Alcoa*, який виготовляв алюмінієвий сайдинг для будинків, роками ледве зводив кінці з кінцями, бо керівники намагалися передбачити, які кольори користуватимуться популярністю, і завжди помилялися. Вони платили мільйони доларів консультантам, щоб ті вибрали відтінки фарби, а через півроку на складах припадали пилом гори «золотисто-жовтого» сайдингу, а такого несподівано популярного «темно-зеленого з жовтуватим полиском» взагалі не було. Одного дня простий робітник висунув пропозицію, що дійшла до вух головного начальника: якщо згрупувати разом усі фарбувальні машини, можна буде швидше виключати окремі пігменти й оперативніше реагувати на зміни попиту. Через рік прибуток від продажу алюмінієвого сайдингу подвоївся.

Маленькі перемоги, що почали свій відлік із моменту, коли О'Нілл зробив особливий акцент на проблемі безпеки, створили середовище, сприятливе для появи найризноманітніших ідей.

— Як виявилося, той чоловік уже років з десять розповідав усім про ідею з фарбувальними машинами — усім, крім своїх керівників, — каже один з директорів *Alcoa*. — А тоді йому спало на думку: якщо ми постійно питаємо, чи нема в кого ідей, як покращити безпеку, то чому б не поділитися своєю ідеєю з *іншого приводу*? Він наче подарував нам виграшний лотерейний білет.

III

Коли молодий Пол О'Нілл працював на державній посаді й розробляв аналітичну структуру, яка мала аналізувати, як влада витрачає гроші на охорону здоров'я, однією з проблем, що найдужче турбувала чиновників, був коефіцієнт смертності серед немовлят. На той час Сполучені Штати Америки були чи не найбагатшою країною світу. Водночас коефіцієнт смертності серед немовлят перевищував показники в більшості країн

Європи й окремих регіонах Південної Америки. У сільській місцевості наймовірно багато дітей не доживали до року²¹.

О'Ніллові доручили розібратися, у чому річ. Він звернувся до інших федеральних служб із проханням проаналізувати дані щодо смертності серед немовлят і щоразу, як хтось надсилав йому відповідь, ставив додаткові запитання, намагаючись глибше осягнути проблему, збагнути її першопричини. Коли хто-небудь заходив до кабінету О'Нілла зі звітом, той засипав його питаннями. Його нескінченні розпитування, настирливе бажання розібратися, що *насправді* відбувається, зводило людей із глузду. («Я в захваті від Пола О'Нілла, але більше не згодився би працювати з ним ні за які гроші, — зізнається один чиновник. — Ще не було такого, щоб він, почувши відповідь, не придумав нового завдання на двадцять годин роботи».)

Наприклад, деякі дослідження вказували на те, що більшість немовлят, які не доживали до року, народилися передчасно. А причиною передчасних пологів було погане харчування матері під час вагітності. Отож, щоб знизити коефіцієнт смертності серед немовлят, треба було поліпшити харчування їхніх матерів. Просто, чи не так? Утім, для цього жінки мали почати краще харчуватися ще до вагітності. Тобто держава мусила розповідати жінкам про здорове харчування перед тим, як ті почнуть вести статеве життя. Іншими словами, чиновники повинні були запровадити уроки здорового харчування у школах.

Проте, коли О'Нілл зацікавився розробкою такої навчальної програми, він виявив, що багато шкільних учителів у сільській місцевості не можуть викладати цього предмету, бо не знають основ біології. А це значить, що уряд мусив відкоригувати програму навчання у педагогічних коледжах, щоб майбутні вчителі краще орієнтувалися в біології і могли потому навчити дівчаток-підлітків основам здорового харчування, щоб ті краще харчувалися перед початком статевого життя й отримували всі поживні речовини пізніше, коли завагітніють.

Чиновники-колеги О'Нілла врешті з'ясували, що головною причиною високого рівня смертності серед немовлят була погана підготовка вчителів. Якби лікарів або чиновників у галузі охорони здоров'я запитали, яких заходів треба вжити, щоб знизити коефіцієнт смертності серед новонароджених, жоден із них не запропонував би змінити програму педагогічного вишколу. Вони й гадки не мали, що між цими явищами може існувати якийсь зв'язок. Однак студенти, які вивчали в коледжі біологію, згодом передавали свої знання підліткам, які починали краще харчуватися і через багато років народжували здоровіших дітей. Сьогодні коефіцієнт смертності серед немовлят у США²² на 68 % нижчий, ніж тоді, коли О'Нілл обійняв державну посаду.

На прикладі цієї історії ми бачимо, як нарізні звички спонукають до змін: вони утворюють структуру, що допомагає закріпитися іншим звичкам. Так, зміни в навчальній програмі в педагогічних коледжах спричинили ланцюгову реакцію, що, у кінцевому підсумку, вплинула на те, яку освіту отримували дівчатка в селах і чи здорово вони харчувалися під час вагітності. А звичка О'Нілла змушувати інших чиновників не зупинятися й дістатися до кореня проблеми докорінно змінила підхід влади до проблем на кшталт високого рівня смертності серед немовлят.

Те саме відбувається й у житті. Скажімо, ще двадцять років тому казали, що найліпший спосіб схуднути — радикально змінити спосіб життя. Лікарі змушували своїх пацієнтів, які страждали від зайвої ваги, записуватися в тренажерний зал, регулярно — мало не щодня — ходити на психологічні консультації й змінити свої повсякденні звички (наприклад, ходити сходами, а не їздити ліфтом). Вважалося, що поганих звичок можна позбутися, лише докорінно змінивши спосіб життя.

Але, проаналізувавши ефективність цих методів протягом тривалого проміжку часу, науковці виявили, що ті геть недієві. Тиждень-другий пацієнти справді ходили сходами, але до кінця місяця вирішували не завдавати собі зайвого клопоту.

Вони дотримувалися дієти і ходили в спортзал, але, коли хвиля ентузіазму спадала, знову починали їсти, як раніше, і лежати на дивані перед телевізором²³. Змін було забагато як на один раз — жодна з них не закріпилась.

Відтак, року 2009-го команда науковців за фінансової підтримки Національного інституту охорони здоров'я США опублікувала результати дослідження іншого підходу до боротьби з надлишковою вагою²⁴. Вони зібрали 600 осіб, які страждали від ожиріння, і попросили їх принаймні один день на тиждень записувати все, що вони з'їли.

Спочатку було важко. Учасники експерименту забували вдома свої харчові щоденники або зумисне не записували перекусів. Але з часом люди почали занотовувати, що вони їдять, раз на тиждень, а то й частіше. Багато з них почали вести щоденні записи. Урешті це увійшло в звичку. А тоді трапилося щось несподіване. Учасники дослідження проаналізували свої записи й помітили закономірності, про які вони раніше не здогадувалися. Одні зауважили, що зазвичай перекусують о 10 ранку, і почали тримати на своєму робочому столі яблуко чи банан. Інші на основі записів планували меню, так що, коли наставав час вечеряти, вони споживали корисну страву, приготовану заздалегідь, а не розігріту готову їжу.

Дослідники не давали ніяких рекомендацій. Вони лише попросили людей записувати хоча б раз на тиждень, що ті їдять. Однак ця наріжна звичка — вести харчовий щоденник — створила структуру, що допомогла закріпитися іншим звичкам. Через півроку після початку експерименту люди, які щодня відстежували прийоми їжі, скинули вдвічі більше ваги, ніж решта учасників.

— Із часом харчовий щоденник змінив мій спосіб мислення, — розповідає один із учасників дослідження²⁵. — Я почав по-іншому ставитися до їжі. Навчився замислюватися над своїм харчуванням і при цьому залишатися в доброму гуморі.

Щось схоже трапилося з компанією *Alcoa*, коли її очолив О'Нілл. Харчові щоденники утворили структуру, що допомогла закріпитися іншим звичкам, тоді як правила в галузі техніки безпеки, що їх увів О'Нілл, створили атмосферу, сприятливу для появи нових практик. Щойно ставши директором, О'Нілл ухвалив незвичайне рішення — він вирішив об'єднати офіси *Alcoa*, розкидані по всьому світу, за допомогою електронної мережі. То був початок 1980-х років, коли небагато персональних комп'ютерів були з'єднані з великими, міжнародними мережами. О'Нілл обґрунтував своє рішення потребою створити систему даних про безпеку праці, котра працювала б у режимі реального часу й давала б змогу керівникам ділитися пропозиціями. Як наслідок, *Alcoa* створила одну з перших насправду всесвітніх систем корпоративного електронного листування.

О'Нілл щоранку реєструвався в системі й перевіряв, чи всі решта також зареєстровані. Спочатку мережею користувалися головно для того, щоб обговорювати питання безпеки праці. А пізніше, коли писати електронні листи ввійшло у звичку, усі почали поширювати інформацію на найрізноманітніші теми — становище на місцевому ринку, квоти на збут, комерційні питання. Щоп'ятниці керівники підрозділів мали надсилати звіт — прочитати його могли всі працівники компанії. Один із менеджерів у Бразилії надіслав через мережу своєму колезі з Нью-Йорка дані щодо коливання ціни на сталь. Skorиставшись цією інформацією, його колега того ж дня заробив додатковий прибуток для компанії на Волл-стрит. Незабаром системою користувалися усі, листуючись на найрізноманітніші теми.

— Раніше я надсилав звіт про надзвичайні випадки, знаючи, що всі його прочитають. Тому подумав: а чому б не слати дані про ціни чи інформацію про інші компанії? — розповідає один із керівників. — Ми немовби винайшли секретну зброю. Наші конкуренти не могли збагнути, як нам це вдається.

Коли Інтернет вступив в епоху розквіту, *Alcoa* скористалася з нього як ніхто інший. Наріжна звичка О'Нілла — безпека праці понад усе — заклала основу, що допомогла закріпитися ще одній практиці — листуватися через електронну мережу — за багато років до того, як її опанували конкуренти компанії.

У 1996 році минуло майже десять років, відколи Пол О'Нілл очолив *Alcoa*. Його методи управління вивчали в Гарвардській школі бізнесу й Школі державного управління імені Кеннеді при Гарвардському університеті. Його ім'я часто називали, коли йшлося про можливих кандидатів на пост міністра торгівлі чи міністра оборони. Діяльність О'Нілла високо оцінювали працівники компанії та профспілки. За час його керівництва ціна акцій *Alcoa* зросла на понад 200 %. Нарешті О'Нілла одногосно визнали успішним керівником.

У травні того року в діловому кварталі Піттсбурга відбулися збори акціонерів компанії. Коли настав час запитань до доповідачів, підвелася черниця-бенедиктинка і звинуватила О'Нілла в брехні. Сестра Мері-Маргарет представляла громадську правозахисну організацію, стурбовану рівнем заробітної платні й умовами праці на заводі *Alcoa* в мексиканському місті Сьюдад-Акунья. Поки О'Нілл розхвалював заходи безпеки, робітники в Мексиці непритомніли від небезпечних випарів, заявила вона.

— Це неправда, — заперечив О'Нілл.

Він знайшов на своєму ноутбучі дані щодо безпеки праці на мексиканському заводі.

— Бачите? — О'Нілл показав присутнім високі оцінки стану охорони праці, дотримання екологічних норм і рівня задоволення персоналу.

Директор заводу Роберт Бертон належав до найвищого керівництва *Alcoa*. Пропрацювавши в компанії десятки років, він відповідав за співпрацю з ключовими партнерами. Черниця закликала присутніх не вірити О'Ніллові й сіла на місце.

Після зборів О'Нілл запросив її до свого кабінету. Релігійний орден, до якого належала черниця, володів п'ятдесятьма акціями *Alcoa* й уже не один місяць просив, щоб йому надали право голосувати за ухвалення постанови про перевірку діяльності компанії в Мексиці. О'Нілл запитав сестру Мері, чи вона була на котромусь із заводів. Ні, не була. Про всяк випадок О'Нілл попросив директора відділу кадрів і головного юриста полетіти в Мексику й перевірити, що там відбувається.

Прибувши на місце, вони переглянули звіти заводу в Акуні і знайшли записи про один інцидент, яких не надіслали в головний офіс компанії. Кілька місяців тому в приміщенні заводу скупчилися випари. Великої загрози це не становило. Бертон, директор заводу, наказав встановити вентилятори, щоб розігнати гази. Робітники, яким стало від випарів зле, за день-два видужали.

Проте Бертон не прозвітував про цей випадок. Коли головний кадровик із юристом повернулися до Піттсбурга й розповіли про результати перевірки, О'Нілл запитав їх:

— А Боб Бертон *знав*, що люди похворіли?

— Ми не зустрічалися з ним, — відповіли ті. — Але, скоріше за все, *знав*.

Через два дні Бертон звільнили.

Його звільнення приголомшило тих, хто не був утаємничений у справу. Газети називали Бертон одним із найважливіших керівників компанії. Його звільнення стало ударом для ключових спільних підприємств.

Проте ніхто з працівників *Alcoa* не здивувався. То був природний наслідок культури, що її створив О'Нілл.

— Бертон сам себе звільнив, — сказав хтось із його колег. — Тут не було іншого вибору.

Ось як наріжні звички сприяють масштабним змінам — вони творять культуру, де нові цінності міцно закорінені. Завдяки наріжним звичкам легше зробити непростий вибір — як-от звільнити когось із вищого керівництва — адже якщо особа поводить себе всупереч культурі компанії, то всім ясно, що вона мусить піти. Інколи ця культура виявляється в особливій термінології — її використання входить у звичку й стає визначальною ознакою організації. Так, в *Alcoa* було дві фрази — «Основні програми» й «Філософія безпеки» — місткі поняття, що охоплювали пріоритети, цілі й способи мислення.

— Можливо, в іншій компанії було б важко звільнити когось, хто стільки років у ній пропрацював, — каже О'Нілл. — Але мені це рішення далось легко. Цього вимагали наші цінності. Його звільнили, бо він не повідомив про інцидент. Той трагічний випадок ні для кого не став наукою. А відібрати в інших можливість чогось навчитися — смертний гріх.

Наріжні звички формують культуру в кожній компанії, навіть якщо її керівники цього не усвідомлюють. Ще один приклад: науковці вибрали за об'єкт досліджень курсантів-новобранців у військовій академії Вест-Пойнт. Вони проаналізували середні оцінки в їхніх атестатах, рівень фізичної й воєнної підготовки, а також самодисципліну. Зіставивши ці показники з тим, закінчили курсанти академію чи покинули навчання, вони виявили, що важливішою за всі ці фактори, разом узяті, була «твердість характеру»²⁶ — схильність «наполегливо працювати, долаючи перешкоди, докладати зусиль і не втрачати інтересу до справи попри невдачі, несприятливі обставини й тимчасову відсутність прогресу»²⁷.

Але найцікавіше те, звідки береться твердість характеру. Вона розвивається в середовищі культури, що її курсанти творять самотужки, і культуру цю часто породжують наріжні звички, поширені у Вест-Пойнті.

— В академії буває нестерпно важко, — розповів мені один курсант. — Перше літо всі живуть у «звірячих казармах». Із вас там витискають усі соки. Купа людей кидають академію ще до початку навчального року. Але я за перші кілька днів познайомився з хлопцями, з якими ми почали щоранку збиратися і морально підтримувати один одного. Коли мене щось турбує або нема настрою, я йду до них, бо знаю, що вони мені підбадьорять. Нас усього дев'ятеро, ми називаємо себе мушкетерами. Якби не вони, я б і місяця тут не витримав.

Курсанти, яким вдається закінчити Вест-Пойнт, прибувають на навчання вже звиклі до моральної і фізичної дисципліни. Але цього не досить. Щоб успішно навчатися, потрібна наріжна звичка, що творить культуру, — як-от щоденні зустрічі друзів-однодумців — яка допоможе віднайти в собі сили подолати всі перешкоди. Наріжні звички змінюють нас, створюючи культуру, котра підкреслює цінності, про які інакше забулося б у розпалі напруженої дискусії чи в момент сумніву.

Року 2000-го О'Нілл покинув *Alcoa* і на прохання новообраного президента США Джорджа В. Буша очолив Міністерство фінансів*. Через два роки він пішов із цієї посади й тепер

* Служба О'Нілла в Міністерстві фінансів була не така успішна, як його кар'єра в *Alcoa*. Ставши міністром, він одразу зосередився на кількох ключових питаннях, серед яких були безпека праці, створення нових робочих місць, підзвітність виконавчих органів, боротьба з бідністю в Африці. Проте підхід О'Нілла суперечив політиці Буша — він протестував проти ініційованого президентом зниження податків. Наприкінці 2002-го О'Нілла змусили подати у відставку. «Мое бачення правильної економічної політики суперечило бажанням Білого Дому, — пояснює О'Нілл. — Їм такий міністр фінансів був не потрібен, тому мене звільнили». (Прим. авт.)

більшість часу присвячує тому, що навчає шпиталі приділяти увагу безпеці праці та наріжним звичкам, що допомагають скоротити кількість лікарських помилок. Крім того, О'Нілл входить до ради директорів кількох компаній.

Тим часом підприємства й організації по всій Америці підхопили ідею використання наріжних звичок для того, щоб реформувати робочий процес. Наприклад, генеральний директор *IBM*, Лу Герстнер, перебудував компанію, сконцентрувавшись на одній наріжній звичці — усталеній практиці досліджень і продажів. Консалтингова компанія *McKinsey & Company* створила культуру постійного вдосконалення, запровадивши наріжну звичку — внутрішній критичний аналіз кожного проекту. У компанії *Goldman Sachs* кожне рішення спирається на наріжну звичку оцінювати ризик.

Alcoa досі продовжує починання О'Нілла. Навіть після його відставки рівень травматизму далі знижувався. У 2010 році 82 % заводів *Alcoa* не втратили жодного людино-дня через травму — рекорд за всю історію компанії. У середньому працівники комп'ютерної фірми, що створюють мультики для кіностудій, чи бухгалтери, які складають податкові звіти, мають більше шансів травмуватися, ніж робітники *Alcoa*, котрі працюють із розплавленим металом.

— Коли я став директором заводу, — каже Джефф Шокі, один із керівників *Alcoa*, — то першого ж дня, приїхавши на стоянку, побачив, що місця біля головного входу позначено табличками з назвами посад. Начальник такого-то й такого-то відділу. Високим чином діставалися найкращі місця. Тому я найперше попросив технічного працівника замалювати всі таблички. Я хотів, щоб найкращі місця діставалися тим, хто приїжджає на роботу раніше за інших. Усі зрозуміли, про що мені йшлося: кожна людина важлива. Це було логічним продовженням заходів Пола щодо безпеки праці. Працівники отримали імпульс — незабаром кожен старався якомога швидше дістатися на роботу.

5. КОМПАНІЯ *STARBUCKS* І ЗВИЧКА УСПІХУ

Коли сила волі входить у звичку

I

Коли Тревісові Лічу було дев'ять років, він уперше побачив, як батькові стало зле від передозування наркотиками. Їхня сім'я щойно перебралася в тісне помешкання в кінці провулка — останнім часом вони тільки те й робили, що, отримуючи попередження про виселення, повсякчас переїжджали з квартири на квартиру, посеред ночі, покидавши всі свої пожитки в чорні мішки для сміття. *Забагато людей вештається ночами туди-сюди, скаржився останній власник. Надто гамірно.*

Тревіс, бувало, повертався зі школи в стару квартиру й бачив, що кімнати прибрано, залишки їжі заховано до холодильника, а пакети з гострим соусом і кетчупом лежать у пластикових контейнерах. Це означало, що його батьки тимчасово перейшли з героїну на амфетамін і цілий день завзято прибирали. Переважно це погано закінчувалось. Тревіс почувався у більшій безпеці, коли в хаті панував розгاردіяш, а батьки лежали на дивані й дивилися мультики з напівзаплющеними очима. Після героїнового туману не наступав хаос.

Батько Тревіса мав тиху вдачу, любив куховарити і, не враховуючи служби в армії, усе життя прожив на відстані кількох кілометрів від своїх батьків, які мешкали в місті Лодай, штат Каліфорнія. Мати хлопчика на ту пору, коли вони гуртом перебралися у тісну квартирку в кінці провулку, уже побувала у в'язниці за зберігання героїну й проституцію. По суті, його батьки, попри наркотичну залежність, зберігали здоровий

глузд, і збоку їхня родина виглядала цілком нормальною. Щоліта вони мандрували з наметами, а в п'ятницю ввечері переважно ходили на матчі зі софтболу, у яких брали участь сестра чи брат Тревіса. Коли хлопчику виповнилося чотири, вони з татом побували в Діснейленді, де його сфотографував — уперше в житті — хтось із працівників Діснея. Сімейний фотоапарат багато років тому занесли в ломбард.

Уранці того дня, коли батько прийняв завелику дозу, Тревіс із братом бавилися у вітальні на ковдрах, які вони щовечора перед сном розстеляли на підлозі. Батько збирався пекти млинці. Перед цим він ще зайшов до туалету, тримаючи в руках шкарпетку, куди заховав голку, ложку, запальничку й ватні палички. За хвилину батько вийшов, відчинив холодильник, щоб дістати яйця, і повалився на підлогу. Коли діти вбігли в кухню, він корчився в конвульсіях, обличчя посиніло.

Тревісові брат із сестрою вже були свідками передозування і знали, що робити. Брат перевернув батька на бік. Сестра розтиснула йому рота, щоб він не вдавився власним язиком, і гукнула Тревісу, щоб той біг до сусіда й попросив його зателефонувати в службу порятунку.

— Мене звати Тревіс, мій тато знепритомнів, ми не знаємо, що сталося. Він не дихає, — збрехав хлопець поліцейському на лінії.

Він не хотів, щоб сусід дізнався правду. Три роки тому один із приятелів батька віддав Богові душу в їхньому підвалі, ввівши наркотик у вену. «Швидка» приїхала забрати тіло. І коли Тревіс із сестрою притримували двері, поки вивозили носі, на них повітрішалися всі сусіди. Небіж одного з них навчався в одному класі з Тревісом, тож незабаром про той випадок дізналася вся школа.

Поклавши слухавку, Тревіс вийшов на вулицю й почав чекати на «швидку». Батька забрали до шпиталу. По обіді його до-

питали в поліцейському відділку, а надвечір він уже повернувся додому. На вечерю було спагеті. Через кілька тижнів Тревісу виповнилося десять.

У шістнадцять Тревіс покинув школу.

— Мене дістало, що мене обзивали придурком, — каже він, — дістало, що мене переслідували до самого дому й кидали в мене всім, що траплялося під руку. Я більше не міг того терпіти. Було легше все кинути й поїхати геть.

Він перебрався у Фресно — місто за дві години їзди на південь — і влаштувався на автомийку. Його звільнили за непослух. Хлопець знайшов роботу в *McDonald's* і піцерії *Hollywood Video*, але коли клієнти грубіянили — «Гей ти, баран, я хотів білий соус!» — Тревіс зривався. «Забирайся геть звідси!» — гаркнув він до однієї жінки, встигнувши пожбурити в її машину коробкою зі смаженими шматочками курячого філе, поки менеджер не затягнув його всередину.

Часом Тревісові було так погано на душі, що він міг розплакатися посеред зміни. Він часто запізнювався і брав вихідні без особливої причини. Уранці юнак кричав на своє відображення у дзеркалі, наказував собі не вішати носа, змиритися. Але він не вмів ладнати з людьми й був надто слабкий, щоб витерпіти нескінченний потік зауважень та образ. Коли перед касою збиралася надто довга черга й менеджер кричав на нього, у Тревіса починали тремтіти руки, він задихався. Мабуть, його батьки теж почувалися такими беззахисними перед життям, коли почали вживати наркотики.

Якось один із постійних клієнтів *Hollywood Video*, який трохи краще знав Тревіса, запропонував йому перейти працювати в *Starbucks*.

— На вулиці Форт-Вашингтон відкривається нова кав'ярня. Я працюватиму там заступником директора, — сказав чоловік. — Раджу піти на співбесіду.

За місяць Тревіс почав працювати баристою на ранковій зміні.

То було шість років тому. Нині Тревісу двадцять п'ять, він — директор двох кав'ярень *Starbucks*, де працює сорок працівників, а річний прибуток перевищує два мільйони доларів США. Він заробляє 44 000 доларів на рік, має пенсійний план 401(k) і ні долара боргу. Тревіс ніколи не запізнюється на роботу. Не впадає через неї в депресію. Коли одна з працівниць розплакалась після того, як на неї накричав клієнт, Тревіс відвів її убік.

— Фартушок — це твій щит, — сказав він. — Ніякі слова тебе не зачеплять. Ти завжди будеш сильною.

Тревіс чув цю фразу на навчальних курсах *Starbucks* — освітній програмі, що починається з першого ж дня роботи й триває упродовж усієї кар'єри працівника. Програма побудована так, що працівники після завершення модулів отримують заліки, які потім зараховують у коледжі. За словами Тревіса, навчання змінило його життя. Компанія *Starbucks* навчила його жити, зосереджуватися, вчасно приходити на роботу й контролювати свої емоції. А найголовніше — виробила в ньому силу волі.

— Робота в *Starbucks* — найважливіша подія в моєму житті, — каже він. — Цій компанії я завдячую всім.

Starbucks — як і ще десяток компаній — допомогла Тревісові й тисячам інших людей опанувати вміння, яких не дали їм школа, сім'я і громада. Сьогодні *Starbucks* налічує понад 137 тис. працівників. Загалом за час існування компанії через

неї пройшло понад мільйон людей. Тож *Starbucks* у певному сенсі можна назвати одним із найбільших освітніх закладів у США. Усі його працівники тільки за перший рік провели щонайменше п'ятдесят годин у класах і ще десятки вдома, за корпоративними підручниками, й у розмовах із закріпленими за ними наставниками.

Навчання зосереджено довкола ключової звички — сили волі. Чимало досліджень засвідчують, що сила волі — це єдина найважливіша наріжна звичка, що допомагає людині досягнути успіху¹. У 2005 році науковці з Пенсильванського університету визначили коефіцієнт інтелекту та проаналізували інші характеристики ста шістдесяти чотирьох восьмикласників. Зокрема, вони протестували самодисципліну учнів, щоб визначити їхню силу волі.

Той, хто продемонстрував вищий рівень сили волі, мав більше шансів отримати високі оцінки й продовжити навчання у престижних закладах. Вони рідше пропускали заняття, менше дивилися телевізор і більше часу приділяли домашнім завданням. «Підлітки з більшою самодисципліною перевершували своїх імпульсивніших однолітків за всіма показниками академічної успішності, — дійшли висновку науковці. — Академічна успішність залежить не так від IQ, як від самодисципліни. На основі рівня самодисципліни вдалося успішно спрогнозувати, хто з учнів поліпшить упродовж року свої оцінки, тоді як коефіцієнт інтелекту виявився несуттєвим чинником. ...Самодисципліна сильніше впливає на академічну успішність, ніж інтелектуальні здібності»².

Згідно з дослідженнями, найліпший спосіб зміцнити силу волі й допомогти учням подолати труднощі — перетворити це на звичку.

— Інколи здається, що люди, які добре вміють контролювати себе, не докладають великих зусиль. Але річ у тім, що вони

просто довели це до автоматизму, — розповідає Анджела Дакворт, дослідниця з Пенсильванського університету. — Вони виявляють силу волі, не замислюючись про неї.

Для *Starbucks* сила волі — не просто предмет наукового зацікавлення. Коли наприкінці 1990-х компанія почала розробляти стратегію стрімкого розвитку, її керівники розуміли, що заради успіху потрібно створити середовище, яке б виправдало ціну в чотири долари за горнятко кави. Потрібно було навчити працівників із кожним лате й шматочком печива продавати дрібку радості. Отож, спочатку *Starbucks* задумалась над тим, як навчити персонал керувати своїми емоціями й виробити в працівників самодисципліну, щоб разом із чашкою кави клієнт отримував заряд бадьорості. Якщо баристу не навчити абстрагуватися від особистих проблем, емоції декого з працівників неодмінно відіб'ються на їхньому ставленні до клієнтів. Натомість якщо працівник умітиме зосереджуватися на роботі й контролювати себе, то навіть наприкінці восьмигодинної зміни достойно обслуговуватиме клієнтів кав'ярні.

Компанія витратила мільйони доларів на розробку навчальної програми, що мала виробити в працівників самодисципліну. Керівники написали практичні посібники, що, по суті, дають практичні поради, як зробити силу волі звичкою в житті персоналу³. Ці навчальні програми є однією з причин, що пояснюють, як із млявої компанії в Сієтлі *Starbucks* перетворилась на гіганта, який володіє сімнадцятьма тисячами кав'ярень й отримує понад 10 мільярдів доларів прибутку на рік.

Як це в них виходить? Як *Starbucks* вдається наймати на роботу людей на кшталт Тревіса — сина наркоманів, який покинув школу й не міг втриматися навіть у *McDonald's* через брак елементарного самоконтролю, — і навчити їх керувати десятками працівників і тисячами доларів прибутку щомісяця? Чого саме навчився Тревіс?

II

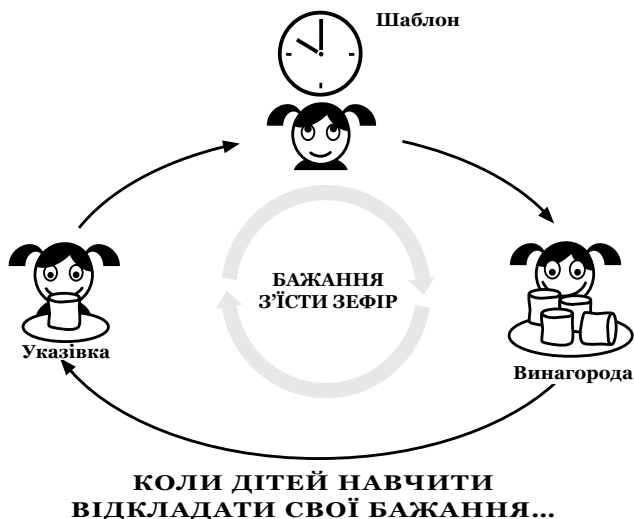
Кожен, хто заходив до аудиторії в університеті Кейс-Вестерн, де проводився експеримент, погоджувався: печиво пахне надзвичайно апетитно. Щойно з духовки, воно лежало гіркою у мисці, поцятковане розтопленими шматочками шоколаду. Поруч стояла миска з редискою. Цілий день до аудиторії заходили голодні студенти й, ні про що не здогадуючись, брали участь у тесті на силу волі, що докорінно змінив наше уявлення про те, як працює самодисципліна.

На ту пору науковців не дуже цікавила сила волі. Психологи вважали її складовою так званої «саморегуляції», але загалом ця галузь не викликала великого інтересу. У 1960-х дослідники зі Стенфорда провели легендарний експеримент, що перевіряв силу волі в чотирирічних дітлахів. Дітей завели до кімнати, де на столі лежали різні смаколики, зокрема зефір. І сказали: можете з'їсти один шматочок зефіру вже, але якщо почекаєте кілька хвилин, то зможете з'їсти два шматочки. Після цього дослідники вийшли з кімнати. Дехто з дітей піддався спокусі й схопив зефір, щойно дорослі пішли геть. Близько 30 % дітлахів зуміли встояти перед своїми бажаннями і з'їли по два шматочки, коли дослідники повернулися через п'ятнадцять хвилин. Науковці, які спостерігали за дітьми через напівпрозоре дзеркало, зафіксували, кому з дітей вистачило самоконтролю, щоб заробити другий шматочок зефіру.

Через багато років після експерименту вони розшукали більшість його учасників. На той час діти вже навчалися у старших класах. Дослідники поцікавились їхніми шкільними оцінками й балами на іспиті з визначення академічних здібностей, запитали, чи мають вони друзів і чи вміють «долати важливі проблеми». І виявили, що чотирирічні діти, які найдовше відкладали задоволення, мали в підлітковому віці найкращі оцінки і, в середньому, на 210 балів більше на іспиті з визначення академічних здібностей. Вони мали більше приятелів і рідше вживали наркотики. Виходить, дошкільнята, які знали,

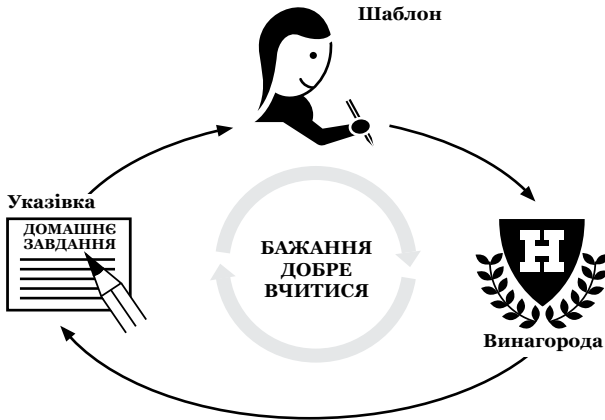
як встояти перед спокусою скуштувати зефір, у старшому віці знали і те, як не запізнюватися на урок і виконувати домашнє завдання до кінця, а також як заводити друзів та опиратися тиску ровесників. Скидалося на те, що дітлахи, які зуміли стримати своє бажання, уміли контролювати себе, що згодом не раз придалося їм у житті⁴.

Науковці почали проводити подібні експерименти, намагаючись визначити, як допомогти дітям розвинути навички самоконтролю. Як виявилось, досить було навчити їх простих прийомів: дітям було легше контролювати себе, якщо вони мали якесь заняття — малювали чи уявляли довкола зефіру рамочку, так наче він був не справжній, а сфотографований. У 1980-х роках з'явилася загальноновизнана теорія: сила волі — це навичка, якої можна навчити, так само, як дітей вчать розв'язувати задачі з математики чи дякувати. Утім, такі дослідження практично не фінансувались. Сила волі була не в моді. Чимало науковців зі Стенфорда почали займатися іншими темами.



Проте коли в середині 1990-х на результати цих досліджень натрапила група аспірантів-психологів з університету Кейс-Вес-

терн — одного з них звали Марк Муравен — вони замислилися над питаннями, що їх попередні дослідники залишили без відповіді. Пояснення, нібито сила волі є навичкою, не задовольнило Муравена. Адже навичка нікуди не зникає. Якщо ви зумієте приготувати омлет у середу, то й у п'ятницю зможете його зробити.



ЦЯ ЗВИЧКА ВПЛИНЕ І НА ІНШІ АСПЕКТИ ЇХНЬОГО ЖИТТЯ

Натомість Муравен на власному досвіді переконався, що часом він забуває, як це — виявити силу волі. Одного вечора він приходив додому з роботи й охоче вирушає на пробіжку. А бувають дні, коли йому несила нічого робити, окрім як лежати на дивані й дивитися телевизор. Його мозок — чи принаймні та ділянка, що змушувала його займатися спортом, — мовби забувала, як це — зібрати волю в кулак і переступити через поріг.

Одного тижня він їв здорову їжу. А другого почувався втомленим і наминав цукерки й чіпси.

Муравен замислився: якщо сила волі — навичка, то чому вона змінюється з дня на день? Мабуть, експериментатори не дослідили силу волі до кінця. Але як це зробити в лабораторних умовах?

Й ось що придумав Муравен: у лабораторії він поставив дві миски: одну — зі свіжоспеченим печивом, другу — з редискою. У кімнаті з напівпрозорим дзеркалом стояли стіл і стілець, дзвоник і міні-духовка. До участі в експерименті залучили шістдесятьох сімох старшокурсників, яких попросили того дня не обідати. Студенти заходили по черзі до кімнати й сідали перед двома мисками.

— Мета цього експерименту — перевірити відчуття смаку, — казала дослідниця студентам.

Але то була неправда. Дослід мав на меті змусити студентів — тільки деяких із них — виявити силу волі. Для цього одній половині студентів було наказано їсти печиво й не звертати уваги на редиску, а другій половині — їсти редиску, а печиво ігнорувати. Муравен припустив, що для того, щоб знехтувати печивом, доведеться виявити силу волі. Тоді як проігнорувати редиску — легко й не потребує особливих зусиль.

— Не забувайте, — наголошувала керівник експерименту, — їжте тільки те, що вам сказано.

І після цих слів виходила з кімнати.

Залишившись на самоті, студенти бралися до їжі. Щасливці, яким дісталася печиво, наминали його за обидві щоки. Ті ж, кому перепала редиска, відчайдушно боролися із собою. Бідолахи змушували себе не звертати уваги на тепленьке печиво. Крізь напівпрозоре дзеркало дослідники бачили, як один із тих студентів, яким не пощастило, взяв шматочок печива, понюхав і поклав назад у миску. Другий схопив кілька шматочків, поклав назад, а тоді злизав із пальців розтоплений шоколад.

Через п'ять хвилин дослідниця повернулася до кімнати. На думку Муравена, тим, кому дісталися овочі, довелося зібрати всю

силу волі, щоб гризти гірку редиску, нехтуючи запашними смаколикками, тоді як студенти, котрі хрумкотіли печивом, узагалі не мушили виявляти самодисципліни.

— Треба почекати п'ятнадцять хвилин, доки згасне сенсорна пам'ять про те, що ви їли, — сказали кожному учасникові.

Щоб згаяти час, керівник експерименту пропонувала студентам розв'язати крутиголовку — на перший погляд, доволі просту: накреслити геометричну фігуру, не відриваючи олівця від паперу і не проводячи одну й ту саму лінію двічі.

— Якщо захочете покинути завдання, — сказала дослідниця, — покалатайте дзвоником.

Таким чином вона натякала, що крутиголовка не складна.

Насправді її було неможливо розв'язати.

І то був не спосіб згаяти час, а найважливіша частина експерименту. Щоб не кинути крутиголовку після чергової невдачі, потрібна була величезна сила волі. Науковців цікавило одне: чи ті студенти, які вже витратили чимало зусиль на боротьбу з бажанням скуштувати печиво, швидше капітулюють? Іншими словами: чи сила волі — це скінченний ресурс?

Дослідники спостерігали за старшокурсниками з-за напівпрозорого дзеркала. Студенти, які наїлися печива, засіли за крутиголовку з невикористаними запасами самодисципліни. Загалом, вони здавалися спокійними. Один із них спробував найпростіший варіант, зайшов у глухий кут, почав усе спочатку. Ще раз. І ще. Дехто морочився із завданням цілих півгодини, доки керівник експерименту не казав зупинитися. У середньому, кожен студент із цієї групи майже дев'ятнадцять хвилин намагався розв'язати крутиголовку, поки врешті не калатав у дзвінок.

Хлопці й дівчата, які їли редиску й уже витратили свій вольовий ресурс, поводитися геть по-іншому. Щось бурмотали собі під носа. Нервувалися. Хтось поскаржився, що цей експеримент — це марнування часу. Дехто схилив голову на стіл і заплющив очі.

Один студент роздратовано накинувся на керівника експерименту, коли та повернулася до кімнати. У середньому, студенти, які їли редиску, сиділи над крутиголовкою всього лиш вісім хвилин — на 60 % менше, ніж ті, що смакували печивом. Коли учасників дослідження запитали опісля, як вони почуваються, один зі студентів, кому перепала редиска, сказав, що його «вже нудить від того дурнуватога експерименту».

— Змусивши людей виявити трохи сили волі й проігнорувати печиво, ми довели їх до стану, у якому вони швидко опустили руки, — розповідає Муравен. — Відтоді було проведено ще дві сотні досліджень на цю тему — і всі вони показали один і той же результат. Сила волі — не просто навичка. Це м'яз — на кшталт м'язів рук чи ніг — який втомлюється після напруження, так що на нові завдання залишається менше сил.

На основі цього науковці пояснюють найрізноманітніші явища⁵. Наприклад, чому в цілому успішні люди піддаються спокусі й вступають у позашлюбні стосунки (найімовірніше, пізно ввечері після довгого робочого дня, що вичерпав увесь запас сили волі) або чому хороші лікарі роблять дурні помилки (які трапляються найчастіше після того, як лікар завершив довге, складне завдання, що потребувало неабиякої уваги).

— Якщо ви хочете зробити щось, що потребує сили волі, — як от вирушити на пробіжку після роботи — вам доведеться заощадити трохи сили волі протягом дня, — каже Муравен. — Коли ж ви вичерпаете її на стомливі заняття — писання листів чи заповнення складних і нудних бухгалтерських форм — то прийдете додому зовсім безсилі⁶.

Наскільки справедливе таке порівняння? Чи можна регулярними вправами «накачати» «вольовий м'яз» так, як нарощують біцепси, піднімаючи гантелі?

Року 2006 двійко австралійських науковців — Меган Оутен і Кен Ченґ — спробували відповісти на це запитання, розробивши вправи на силу волі. Вони залучили два десятки людей, віком від вісімнадцяти до п'ятдесяти, до програми спортивних тренувань⁷. Упродовж двох місяців учасники програми піднімали гантелі, виконували силові вправи й займались аеробікою. Навантаження поступово зростали. Тиждень за тижнем люди змушували себе тренуватися частіше, виявляючи щораз більше сили волі.

Через два місяці дослідники проаналізували, чи у звичайному житті учасники програми також виявляли більше сили волі, як і в спортзалі. До початку експерименту більшість із них понад усе полюбили проводити час удома на дивані. Тепер вони, звісно ж, покращили свою фізичну форму. Але крім того ще й почали загалом вести здоровіший спосіб життя. Що більше часу ці люди проводили в спортзалі, то менше цигарок курили й менше алкоголю, кофеїну й швидкої їжі споживали. Довше сиділи над домашнім завданням і менше дивилися телевизор. Перебували в ліпшому настрої.

Оутен і Ченґ замислилися: а що, коли ці результати не мають нічого спільного із силою волі? Що, як це фізичні вправи роблять людей щасливішими й заохочують їх здоровіше харчуватися?

Отож, вони провели ще один експеримент⁸. Цього разу науковці записали двадцятьох дев'ятьох людей на чотиримісячний курс управління фінансами. Вони визначили мету — заощадити за цей час певну суму грошей — і попросили учасників курсу відмовитися від зайвих витрат, зокрема не ходити в ресторани та кіно. Їх також попросили ретельно занотовувати всі

покупки — спочатку люди дратувалися, але зрештою виробили звичку дисципліновано записувати все, що купували.

Поступово учасники програми почали витратити менше. Цікаво, що вони також викурювали менше цигарок і вживали менше алкоголю та кофеїну — у середньому на два горнятка кави менше, на дві пляшки пива менше і на п'ятнадцять цигарок менше щодня⁹. А ще їли менше шкідливої їжі та продуктивніше працювали чи вчилися. Результати нагадували про попередній експеримент зі спортивними тренуваннями: коли люди «нарощували» «вольові м'язи» в одній сфері свого життя — у спортзалі чи на курсах із управління фінансами — змінювався їхній спосіб харчування, зростала продуктивність. Зміцніла сила волі впливала на все.

Оутен і Ченг провели ще один експеримент. Вони залучили сорок п'ять студентів до програми поліпшення академічної успішності, що мала на меті сформувати звичку вчитися¹⁰. Як і очікувалося, учасники програми покращили свої навички та вміння, необхідні для успішного навчання. Крім того, студенти почали менше курити й менше вживати спиртне, менше дивитися телевізор, частіше займатися спортом і їсти здоровішу їжу, попри те, що в навчальній програмі ні словом про це не згадувалось. Знову бачимо те саме — сильні «вольові м'язи» допомогли виробити різні корисні звички.

— Коли ви вчитеся змушувати себе ходити в спортзал, виконувати домашнє завдання чи їсти салат замість гамбургера, то починаєте мислити по-іншому, — каже Тодд Гезертон, науковець із Дартмутського коледжу¹¹, який вивчає силу волі. — Краще контролюєте свої бажання. Вчитеся відволікатися від спокусу. Коли сила волі зростає, мозок допомагає вам зосередитися на меті.

Сьогодні сотні науковців із провідних університетів досліджують силу волі. Державні та незалежні школи у Філадельфії, Сієтлі, Нью-Йорку та інших містах ввели до навчальної програми курс, що має на меті зміцнити в учнів силу волі. Навчання

самоконтролю є однією зі складових програми «Знання — сила», що її реалізує національна мережа незалежних шкіл, у яких вчать діти з малозабезпечених родин. (Одна школа у Філадельфії роздала учням футболки з написом «Не їж зефіру».) У багатьох таких закладах учні почали значно краще вчитися¹².

— Ось чому вартує записати своїх дітей на музику чи спорт. Йдеться не про те, щоб п'ятирічне дитя виросло музикантом чи зіркою футболу, — продовжує Гезертон. — Коли дитина вчиться змушувати себе годину вправлятися на піаніно чи пробігати п'ятнадцять кіл, вона починає нарощувати силу волі. П'ятирічний хлопчак, який може десять хвилин бігати з м'ячем, виростає шестикласником, здатним вчасно сісти за домашнє завдання¹³.

Результатами досліджень сили волі зацікавилися газети й наукові журнали, а відтак і американські компанії. Мережа кав'ярень *Starbucks* — а також крамниці одягу *Gap*, супермаркети *Walmart*, ресторани й решта підприємств, що наймають на роботу недосвідчений персонал, — стикаються з однією проблемою: хоч як *сильно* їхні працівники прагнуть добре працювати, багатьом це не вдається через брак самодисципліни. Вони запізнюються. Грубо відповідають неввічливим клієнтам. Відволікаються від роботи і конфліктують із колегами на робочому місці. Звільняються без причини.

— Для багатьох людей робота в *Starbucks* — їхній перший професійний досвід, — каже Кристін Деп'юті, яка більш як десять років керувала тренінговими програмами в цій компанії. — Якщо батьки чи вчителі все життя вказували, що їм робити, то людям було важко стерпіти, коли на них кричали клієнти, а начальник був зайнятий і не міг втрутитися. Багато хто не міг до цього звикнути. Тому ми намагалися знайти способи, як навчити персонал самодисципліни, якої вони не опанували в школі.

Але, спробувавши застосувати прийоми, засновані на результатах експерименту з редискою й печивом, компанії, зокрема

Starbucks, зіткнулися з труднощами. Вони оплатили працівникам програму зі схуднення й абонементи в спортзал, сподіваючись, що це вплине на їхнє ставлення до клієнтів¹⁴. Однак люди часто пропускали заняття. Скаржилися, що після робочого дня важко всидіти в класі й нема охоти займатися спортом.

— Якщо хтось не може взяти себе в руки на роботі, то, скоріше за все, й після роботи не дуже поспішатиме на навчання, покликає зміцнити його силу волі, — пояснює Муравен.

Але *Starbucks* вирішив будь-що розв'язати цю дилему. Року 2007-го компанія процвітала — щодня відкривала сім нових кав'ярень¹⁵ і щотижня наймала на роботу півтори тисячі працівників. Їх конче треба було навчити бездоганно обслуговувати клієнтів — учасно приходити на роботу, увічливо ставитися до гостей закладу, посміхатися і тримати в пам'яті їхні замовлення і, по змозі, імена. Клієнти хочуть, щоб чашку дорогого лате їм подали з усмішкою.

— Ми не працюємо в кавовому бізнесі, обслуговуючи при цьому людей, — каже Говард Бегар, колишній директор компанії *Starbucks*. — Ми працюємо з людьми, подаючи при цьому каву. Модель нашого бізнесу заснована на бездоганній роботі з клієнтами. Інакше нам гаплик.

Starbucks таки знайшла рішення: перетворити самодисципліну на організаційну звичку.

III

У 1992 році одна британка, фахівець із психології, навідалася до двох найбільших у Шотландії ортопедичних центрів і відібрала п'ятдесят пацієнтів, охочих узяти участь в експерименті, що мав пояснити, як зміцнити силу волі в людей, котрі всіляко опираються змінам¹⁶.

Хворим було в середньому шістдесят вісім років. Більшість із них заробляли менш як 10 тисяч доларів на рік і після школи ніде більше не вчилися. Усі нещодавно перенесли операцію з протезування кульшового чи колінного суглоба, але позаяк були відносно незаможні й неосвічені, то роками її відкладали. Пенсіонери, немолоді механіки, складські робітники — на схилі літ їм зовсім не хотілося знову починати все спочатку.

Після операції на стегні чи коліні на хворого чекає важкий період реабілітації. Під час оперативного втручання хірург розрізає м'язи і зв'язки, пиляє кісті. На етапі відновлення найменші рухи завдають пацієнтові сильного болю — поворухнутись у постелі чи зігнути суглоб страшенно боляче. Проте дуже важливо, щоб хворі, відійшовши від наркозу, якомога швидше починали виконувати фізичні вправи. Вони повинні рухати ногами й стегнами ще до того, як м'язи та шкіра загояться, інакше рубцева тканина зафіксує елементи суглоба в хибному положенні й той не буде нормально згинатися. Крім того, якщо пацієнти не виконуватимуть фізичних вправ, існує ризик, що в них виникнуть тромби. Але через нестерпний біль люди часто пропускають заняття з реабілітації. Пацієнти, надто старшого віку, часто відмовляються виконувати вказівки лікарів.

Учасники дослідження в Шотландії належали до категорії людей, які, найімовірніше, опиратимуться реабілітації. Керівник експерименту хотіла перевірити, чи можна допомогти їм зібратися із силами. Кожному пацієнту вона дала після операції буклет із детальним планом реабілітації. У кінці було тринадцять додаткових сторінок — по одній на кожен тиждень — із порожніми рядками й завданням угорі: «Цього тижня я поставив собі за мету: _____ . Опишіть детально, що саме ви плануєте робити. Якщо, скажімо, цього тижня ви плануєте піти на прогулянку, то напишіть, куди саме й коли». Дослідниця попросила пацієнтів заповнити кожен сторінку детальними планами дій. А тоді порівняла процес реабілітації тих, хто занотував свої цілі, із тими, хто отримав буклети, але нічого не написав.

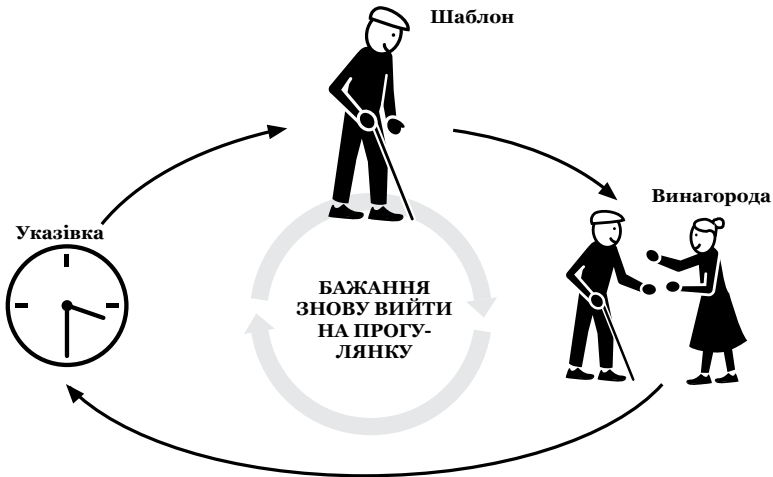
Важко повірити, що кілька чистих аркушів паперу можуть прискорити процес реабілітації. Але коли через три місяці дослідниця знову відвідала пацієнтів, то побачила разючу різницю між двома групами. Ті, хто описав у буклеті план дій, удвічі швидше почали ходити, ніж ті, хто цього не зробив. Утреті скоріше почали сідати у візок і вставати з нього без сторонньої допомоги. Швидше почали взуватися, прати свій одяг і готувати їжу, ніж пацієнти, які не поставили собі заздалегідь мети.

Психолог силкувалася зрозуміти причину. Вона ретельно проаналізувала всі буклети — більшість порожніх сторінок було списано конкретними, детальними планами щодо звичайних, повсякденних дій. Наприклад, один пацієнт написав: «Завтра я піду на автобусну зупинку, щоб зустріти з роботи дружину», а тоді вказав, о котрій годині вийде з дому, описав свій маршрут і вбрання, зазначив, яку куртку вдягне, якщо дощитиме, і які таблетки вип'є, якщо не зможе терпіти болю. Другий під час схожого експерименту до найменших подробиць описав вправи, що їх планував виконувати щоразу дорогою до вбиральні. Третій пацієнт склав похвилинний план прогулянки довкола кварталу.

Психолог помітила одну особливість — у буклетах усі пацієнти описували свої дії на випадок, якщо їм стане зле. Скажімо, чоловік, який виконував вправи дорогою до туалету, знав, що відчуватиме нестерпний біль щоразу, як вставатиме з дивану. Тому він написав план, як із цим боротися: відразу ступити крок уперед, щоб не було спокуси знову сісти. Пацієнт, який ходив на автобусну зупинку зустрічати дружину, із жахом чекав цього моменту, бо прогулянка до зупинки була найдовшою і найболючішою за весь день. Отож, він занотував кожну перешкоду, яку міг зустріти на своєму шляху, й заздалегідь придумав рішення проблеми.

Іншими словами, плани було побудовано довкола моментів найбільшої напруги — коли хворі знали, що зазнають найсильнішого болю, а отже, й найсильнішої спокуси все облишити. Вони розповідали самі собі, як переживуть критичну мить.

Кожен із них підсвідомо використовував ті самі правила, завдяки яким Клод Гопкінс успішно продавав *Pepsodent*. Вони визначили прості вказівки й очевидні винагороди. Наприклад, чоловік, який зустрів дружину на автобусній зупинці, ідентифікував вказівку: «*Пів на четверту — вона вже їде додому!*» — і чітко визначив винагороду — «*Люба, я тут!*» Коли виникала спокуса кинути все на півдорозі, пацієнтові було під силу нею знехтувати, бо він перетворив самодисципліну на звичку.



**ПАЦІЄНТИ ВИРОБИЛИ В СОБІ ЗВИЧКУ
САМОДИСЦИПЛІНИ, ЯКА ДОПОМАГАЛА ЇМ
ПЕРЕЖИТИ БОЛІСНИЙ КРИТИЧНИЙ МОМЕНТ**

Інші пацієнти — які не описали свого плану реабілітації — цілком могли вчинити так само. У шпиталі всі отримали однакові застереження й настанови. Усі знали, що без фізичних вправ не одужаєш. Усі провели по кілька тижнів у реабілітаційному центрі.

Але пацієнти, які не склали плану, опинилися у значно гіршому становищі, позаяк не задумувалися заздалегідь, як поведуться в критичні моменти. Вони не виробили в собі звички до вольових зусиль. Навіть якщо ці хворі й мали намір прогулятися по кварталі, їхня рішучість зникала, щойно їх пронизував нестерпний біль після перших кількох кроків.

Коли спроби *Starbucks* зміцнити силу волі свого персоналу, запропонувавши їм абонементи в спортзал і програму схуднення, зазнали невдачі, керівництво компанії вирішило підійти до проблеми по-іншому. Вони уважніше придивилися до того, що насправді відбувається у їхніх кав'ярнях, і помітили, що їхні працівники, як і ті шотландські пацієнти, втрачають витримку в критичні моменти. Вони потребували інституційних звичок, що допомагали б їм зібратися із силами.

Директори компанії дійшли висновку, що їхня теорія про силу волі хибна. Виявилось, що працівники, яким бракувало сили волі, не мали ніяких труднощів із виконанням своїх службових обов'язків. У звичайні дні вони нічим не відрізнялися від решти персоналу. Але як тільки виникала конфліктна чи нестандартна ситуація, працівники втрачали самовладання й більше себе не контролювали. Наприклад, зазвичай спокійна працівниця не могла стримати роздратування, коли на неї кричав клієнт. Нетерпляча черга доводила баристу до сліз¹⁷.

Персонал потребував чітких вказівок, як діяти в критичний момент, — щось на кшталт буклетів, що їх роздали шотландським пацієнтам: послідовність дій, якої могли дотримуватися працівники, коли їхні вольові м'язи слабшали. Отож, компанія розробила нові навчальні матеріали, які детально описували порядок дій у критичні моменти. Посібники вчили персонал, як реагувати на конкретні вказівки, як-от розгніваних клієнтів чи довгу чергу до каси. Менеджери проводили на заняттях рольові ігри, доводячи реакції працівників до автоматизму. Компанія чітко визначила винагороди — вдячний клієнт, похвала від менеджера — які підказували працівнику, що він зміг владнати ситуацію¹⁸.

Starbucks навчив свій персонал долати критичні моменти, створивши цикл звички до вольових зусиль. Так, коли Тревіс прийшов у *Starbucks*, його менеджер із першого ж дня взявся за тренування.

— Найважче мати справу з роздратованим клієнтом, — сказав він. — Яка буде твоя перша реакція, коли хтось почне репетувати через те, що ти приготував йому не ту каву?

— Не знаю, — відповів Тревіс. — Я злякаюсь. Або розізлюсь.

— Нормальна реакція, — згодився менеджер, — але наше завдання — якнайкраще обслуговувати клієнтів навіть у стресових ситуаціях.

Менеджер розгорнув посібник *Starbucks* і показав Тревісу майже порожню сторінку. На самому верхечку було написано: «Коли клієнт незадоволений, я зроблю ось що...»

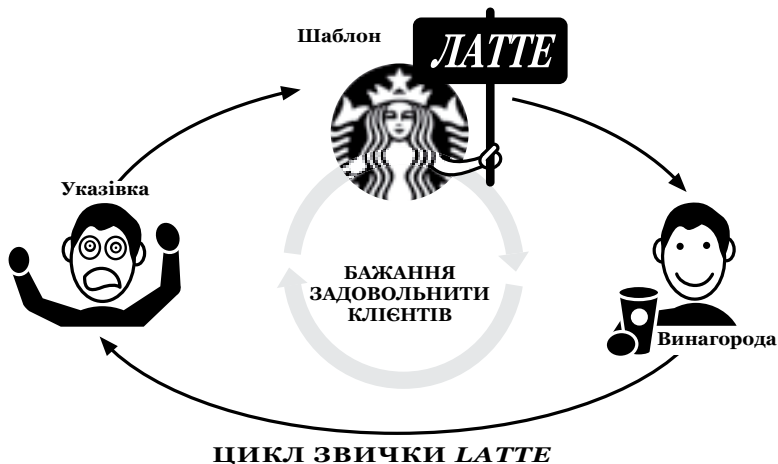
— Даю тобі цей посібник, щоб ти уявив собі різні неприємні ситуації й детально описав, як ти реагуватимеш, — сказав менеджер. — Ми використовуємо так званий метод *LATTE**. *Вислуховуємо* клієнта, *беремо до уваги* його скаргу, *вживаємо заходів*, щоб розв'язати проблему, *дякуємо* йому та *пояснюємо*, чому ця проблема виникла¹⁹.

— Як матимеш кілька вільних хвилин, сядь, будь ласка, й опиши, як ти поводитимешся із сердитим клієнтом. Скористайся методом *LATTE*. А тоді змодельюємо відповідну ситуацію.

Starbucks розробив план дій для найрізноманітніших випадків. Наприклад, методи «*Що, Що, Чому*» для критичних зауважень і «*Контакт, Запитання, Реакція*» для прийому замовлень, коли в кав'ярні багато відвідувачів. Набуті звички допомагають баристі відрізнити клієнтів, які просто хочуть випити кави («Клієнт, який поспішає, квапливо робить замовлення і нетерпляче крутиться чи поглядає на свій годинник»), і тих, кому ще хочеться почути щось приємне («Постійний відвідувач, який знає імена всіх барист й зазвичай замовляє одне й те саме»). У навчальних

* *LATTE*: Listen, Acknowledge, Take action, Thank, Explain. (Прим. пер.)

посібниках є десятки порожніх аркушів, де працівники можуть описати свої дії в критичний момент. Відтак, вони багато разів випробовують їх на практиці, доводячи до автоматизму²⁰.



Ось як перетворити силу волі на звичку — заздалегідь вибрати конкретний спосіб поведінки й дотримуватися його, коли настає критичний момент. Коли шотландські пацієнти заповнювали буклети, а Тревіс опановував метод LATTE, вони завчасно вирішували, як реагуватимуть на вказівку — біль у м'язах чи розлюченого клієнта. Як тільки з'являлася вказівка, вони дотримувалися шаблону — виконували конкретну послідовність дій.

Таку навчальну методику використовувала не лише *Starbucks*. Працівники *Deloitte Consulting* — найбільшої у світі компанії, що надає послуги у сфері оподаткування та фінансів, — проходять навчання за програмою «Важливі моменти», що вчить, як реагувати в критичні моменти — коли клієнт скаржитися на високі ціни, співробітника звільняють чи консультант компанії помилився. Для кожної із цих ситуацій є заздалегідь визначена модель поведінки — «Зацікався», «Скажи те, чого не скаже більше ніхто», «Застосуй правило 5/5/5» — котра підказує працівникам, як реагувати. Персонал компанії *Container Store* тільки за перший рік проходить понад 185 годин навчання. Працівників учать роз-

пізнавати критичні моменти — коли співробітник розсердився або розгубився клієнт — і відповідним чином реагувати — заспокоїти покупця чи уникнути конфлікту. Коли, скажімо, клієнт збентежено стоїть і не знає, що вибрати, працівник просить його уявити простір у своєму помешканні, який той хоче організувати, й описати, як він почуватиметься, коли все буде гарно поскладано.

— Клієнти не раз підходили до нас і казали: «Це краще, ніж сеанс у психотерапевта»²¹, — сказав одному журналісту виконавчий директор компанії.

IV

До певної міри Говард Шульц — чоловік, який перетворив компанію *Starbucks* на гіганта, — не так уже й відрізняється від Тревіса²². Він виріс у кварталі для малозабезпечених сімей у Брукліні — у двокімнатній квартирі тіснилися батьки і трійко дітей. Коли йому було сім років, батько, який працював водієм у компанії, що доставляла тканини, зламав щиколотку і втратив роботу. Сім'я ледве зводила кінці з кінцями. Коли нога загоїлася, батько перепробував багато малооплачуваних робіт.

— Тато так і не знайшов свого шляху в житті, — каже Шульц. — Його самоповага й самооцінка падали на моїх очах. Мені здавалося, що він міг досягнути значно більшого.

Шульц ходив до переповненої школи з асфальтованими спортивними майданчиками, на яких дітлахи бавились у футбол, баскетбол, софтбол, просто ганяли м'яча і грали у всілякі ігри, які тільки можна було вигадати. Якщо команда програвала, доводилося добру годину чекати, щоб знову потрапити на майданчик. Тому Шульц старався, щоб його команда будь-що виходила переможцем. Він приходив додому з розбитими ліктями й колінами, з яких мама обережно змивала кров.

— Не здавайся, — казала вона синові.

Дух суперництва став хлопцеві в пригоді — він здобув спортивну стипендію на навчання в коледжі (пізніше зламав щелепу і більше ніколи не грав у футбол), диплом фахівця з комунікацій і, зрештою, роботу торгового агента компанії *Xerox* у Нью-Йорку. Говард щоранку вирушав до нової офісної будівлі в центрі міста, піднімався ліфтом на останній поверх і ходив від дверей до дверей, ввічливо запитуючи, чи нікому, бува, не потрібен тонер чи копіювальна машина. Відтак спускався на поверх нижче й починав обхід спочатку.

На початку 1980-х Шульц працював у компанії, котра виробляла кавоварки, і якось помітив, що маловідома фірма з Сієтла замовляє в них на диво багато пластмасових ріжків. Шульц полетів туди й просто-таки закохався в ту компанію. Через два роки, почувши, що мережа *Starbucks*, у яку на той час входило тільки шість крамниць, продається, він напозичав у всіх своїх знайомих грошей і викупив її.

То був 1987 рік. За три роки мережа налічувала вісімдесят чотири заклади, за шість років — понад тисячу. Сьогодні *Starbucks* володіє 17 000 кав'ярень у понад п'ятдесяти країнах.

Чому з усіх дітлахів на майданчику саме Шульц досягнув таких висот? Декотрі з його однокласників працюють поліцейськими та пожежниками в Брукліні. Інші сидять у в'язниці. Статки Шульца становлять понад мільярд доларів США. Його називають одним із найлегендарніших виконавчих директорів ХХ століття. Звідки в цього взялася рішучість — сила волі — піднятися від помешкання для бідних до приватного літака?

— Чесно кажучи, не знаю, — каже Говард. — Моя мама завжди казала: «Ти перший із нашої родини вступиш до коледжу, станеш фахівцем, ми всі пишатимемося тобою». І повсякчас ціка-

вилася: «Що ти вчитимеш сьогодні ввечері? Що робитимеш завтра? Ти впевнений, що готовий до контрольної?» Це навчило мене ставити цілі.

— Мені дуже пощастило, — каже Говард. — І я всім серцем вірю: коли казати людям, що вони неодмінно досягнуть успіху, то так воно й буде.

Шульц зробив акцент на підготовці персоналу й якісному обслуговуванні клієнтів — і завдяки цьому *Starbucks* стала однією з найуспішніших компаній у світі. Багато років він особисто брав участь у практично всіх аспектах діяльності підприємства. І коли 2000 року вкрай виснажений Говард делегував повсякденне управління компанією іншим керівникам, справи *Starbucks* вперше повернули на гірше. За кілька років клієнти почали нарікати на низьку якість напоїв і погане обслуговування. Керівництво думало тільки про те, як відкрити ще більше закладів, і часто ігнорувало скарги відвідувачів. Працівники були незадоволені умовами праці. Соціологічні дослідження вказували на те, що люди почали асоціювати *Starbucks* із ледь теплою кавою і нещирими посмішками.

Отож, року 2008-го Шульц знову очолив компанію. Поміж іншим, він вирішив переробити навчальну програму, зосередивши її довкола кількох завдань. Одним із них було зміцнення сили волі й упевненості працівників *Starbucks* — чи то, на корпоративному жаргоні, «партнерів».

— Ми мусили повернути собі довіру клієнтів і партнерів, — пояснює Шульц.

У ту ж пору здійнялася нова хвиля досліджень, яка дещо по-іншому трактувала силу волі. Науковці зауважили, що деякі люди, як-от Тревіс, можуть відносно легко виробити в собі звичку до вольових зусиль. Натомість іншим, попри навчання й усіляку підтримку, це ніяк не вдається. У чому причина?

Марк Муравен, на той час уже професор Університету Олбані, влаштував новий експеримент²³. Він запросив старшокурсників до кімнати, де на столі стояла тарілка з теплим свіжоспеченим печивом, і попросив їх утриматися від смаколиків. До половини учасників звернулися з ввічливим проханням.

— Люб'язно просимо вас не їсти печива. Гарзд? — запитала керівник експерименту.

І відтак пояснила мету дослідження — визначити здатність встояти перед спокусою. Вона подякувала студентам за те, що ті знайшли час, щоб долучитися до експерименту.

— Дайте мені знати, будь ласка, якщо у вас виникнуть якісь пропозиції чи ідеї, як покращити цей експеримент. Ми хочемо, щоб ви допомогли нам вдосконалити його.

Із другою половиною учасників не церемонилися. Їм дали наказ.

— Печива їсти *не можна*, — сказала керівник.

Вона не пояснила мети експерименту, не подякувала й не виявила жодного зацікавлення у відгуках студентів. Учасникам наказали дотримуватися вказівок.

— Що ж, почнемо, — сказала дослідниця і вийшла з аудиторії.

Студенти з обох груп мали протриматися п'ять хвилин. Ніхто з них печива не взяв.

Тоді керівник повернулася. Вона попросила студентів дивитися на комп'ютерний монітор. На екрані через кожні п'ятсот мілісекунд спалахувало число. Учасники експерименту мали натискати пробіл щоразу, як бачили «4» після «6». То був стандартний спосіб оцінити силу волі — щоб стежити за нудною послідовністю чисел на моніторі, потрібно зосередитись так

само пильно, як і тоді, коли сидиш над нерозв'язною крутиго-ловкою.

Студенти, з якими розмовляли ввічливо, добре впоралися з комп'ютерним тестом. Вони натискали пробіл щоразу, як на екрані після цифри «6» спалахувало «4». Ці хлопці й дівчата змогли утримувати увагу на завданні аж дванадцять хвилин. Попри те, що їм доводилося не звертати уваги на печиво, у них залишилося вдосталь вольового ресурсу.

Натомість студенти, з якими обійшлися грубо, провалили тест. Вони раз у раз забували натиснути на пробіл. Нарікали на те, що втомилися й не можуть зосередитися. Дослідники дійшли висновку, що різкі вказівки виснажили їхній «вольовий м'яз».

Проаналізувавши, чому студенти, з якими говорили люб'язно, мали більше сили волі, Муравен збагнув: головна причина — відчуття контролю над тим, що робиш.

— Ми переконувались у цьому не раз, — каже Муравен. — Коли людям дають завдання, що вимагає витримки, їм доведеться докласти значно менше зусиль, якщо вони гадатимуть, що виконують його з особистих причин — що це їхній вибір або що вони таким робом допомагають іншим людям. Коли ж люди відчуватимуть, що не мають жодної свободи дій, а просто підкоряються наказам, їхній «вольовий м'яз» втомиться значно скоріше.

Обидві групи втрималися від печива. Але студенти, до яких поставилися зневажливо, мусили виявити значно більше сили волі.

Ця теорія неоціненна для компаній та організацій. Якщо дати працівникам свободу вибору — відчуття, що вони господарі своєї справи, що їхні рішення мають вагу, — вони вкладатимуть у свою працю у стократ більше енергії та зусиль. Наприклад, 2010 року на одному заводі в Огайо провели дослідження, об'єктами якого стали працівники на конвеєрі, яким надали

право ухвалювати деякі рішення щодо графіку праці й робочого середовища²⁴. Вони самі розробляли дизайн уніформи й складали графік робочих змін. Нічого більше не змінилось. Виробничі процеси й тарифна сітка залишилися такі самі. Через два місяці продуктивність праці на заводі зросла на 20 %. Робітники брали коротші перерви. Робили менше помилок. Давши працівникам відчуття контролю над власною працею, компанія підвищила їхню самодисципліну.

Те ж саме відбулося і в *Starbucks*. Сьогодні компанія працює над тим, щоб дати працівникам більшу свободу волі. Тепер персонал вирішує, як розмістити кавові машини й касові апарати, як вітатися з клієнтами і де викладати товари. Менеджер кав'ярні може годинами обговорювати з підлеглими, де поставити блендер.

— Ми заохочуємо партнерів виявляти власний інтелект і творчість, а не просто вказуємо їм: «Вийми каву з коробки, чашку постав ось сюди, роби так і так», — каже Кріс Енгсков, один із директорів *Starbucks*. — Люди хочуть бути господарями свого життя.

Плинність кадрів знизилась. Відвідувачі задоволені. Після повернення Шульца річний прибуток *Starbucks* зріс більш як на 1,2 мільярди доларів США.

V

Коли Тревісу було шістнадцять років і він ще ходив до школи й не працював у *Starbucks*, мати розповіла йому одну історію. Вони їхали разом в автомобілі, і Тревіс запитав, чому в нього немає ще одного брата чи сестри. Його мама завжди намагалася бути чесною зі своїми дітьми, і тому відповіла, що за два роки до того, як народився Тревіс, вона завагітніла, але зробила аборт. На той час у них уже було двійко дітей. Крім того, вони були наркозалежні й думали, що їм буде не під силу виховати ще сина чи доньку. Але через рік жінка завагітніла

знову. Думка про ще один аборт була нестерпна. Тож вони вирішили — хай буде, що буде. Так народився Тревіс.

— Мама сказала мені, що наробила чимало помилок, але моя поява на цей світ — одна з найкращих подій у її житті, — розповідає Тревіс. — Коли твої батьки — наркомани, ти змалку знаєш, що вони не завжди можуть задовольнити всі твої потреби. Але мені дуже поталанило знайти компанію, яка заповнила ці прогалини. Якби моїй мамі теж пощастило, її життя склалось би по-іншому.

Через кілька років після тієї розмови Тревісу зателефонував батько — мама заразилася інфекцією через місце уколу на руці. Тревіс відразу поїхав до шпиталю в Лодаї, але до того часу вона вже впала в кому. Через півгодини її відключили від апарату штучного дихання — мама померла.

За тиждень батька Тревіса шпиталізували з пневмонією. У нього відмовила одна легеня. Тревіс знову поїхав у Лодай, але дістався до реанімації допіру о 20:02. Медсестра сердито гаркнула, що години відвідин уже минули, хай приходить завтра.

Пізніше Тревіс постійно повертався в думках до того моменту. Він ще не працював у *Starbucks*. Ще не навчився контролювати свої емоції. Не виробив у собі звичок, над якими пізніше багато років працював. Тепер, коли Тревіс думає про своє життя — про те, як далеко він опинився від того світу, де люди вмирають від передозування наркотиками, на подвір'ї з'являються вкрадені автомобілі, а медсестра здається нездоланною перешкодою, — він дивується, як йому вдалося так далеко втекти від нього за такий короткий час.

— Якби тато помер на рік пізніше, все було б зовсім інакше, — каже Тревіс.

До того часу він би вже знав, як спокійно вмовити медсестру пустити його в палату. Сказав би, що вона, звісно, головна і все

вирішує, а тоді ввічливо попросив зробити для нього один маленький виняток. Тоді б він побачився з батьком. Натомість Тревіс обернувся й пішов геть.

— Я сказав їй, що хочу тільки ще раз із ним поговорити, а вона мені кинула: «Він ще не прийшов до тями. Години відвідин скінчилися. Приходь завтра». Я не знав, що відповісти. Почувався так, ніби я — порожнє місце.

Тієї ночі батько Тревіса помер.

Щороку на роковини його смерті Тревіс прокидається рано-вранці, довго приймає душ, до найменших подробиць планує свій день і їде на роботу. Він завжди приїжджає вчасно.

6. СИЛА КРИЗИ

Як лідери створюють звички — випадково та зумисне

I

Коли хворого вкотили на ношах в операційну в шпиталі Род-Айленду, той був уже непритомний. Щелепа відвисла, очі заплющені, над губами видніє кінчик трубки. Поки медсестра підключала пацієнта до апарату, що мав постачати повітря в легені під час операції, його рука звислась униз — шкіра на руці була поцяткована пігментними плямами.

Чоловікові було вісімдесят шість, три дні тому він перечепився удома й упав. Після цього його постійно хилило на сон, він ледве відповідав на запитання, тож зрештою дружина викли-

кала «швидку»¹. Лікар у приймальному покої почав розпитувати його, що трапилося, але чоловік засинав на середині речення. Коли зробили знімок його мозку, усе стало ясно: коли чоловік упав, мозок ударився об череп, що спричинило так звану субдуральну гематому. У лівій ділянці черепа збиралася кров і тиснула на чутливі складки тканини. Рідина набиралася вже майже сімдесят дві години, і ті ділянки мозку, що відповідали за дихання й роботу серця, почали відмовляти. Якщо не відпомпувати кров, чоловік помре².

На ту пору шпиталь Род-Айленду був одним із провідних медичних закладів США, базовою клінікою при Університеті Брауна та єдиним травматологічним центром першого рівня на південному сході Нової Англії. Лікарі, що працювали у високій будівлі із цегли й скла, першими використовували найсучасніші медичні технології, як-от знищували пухлини в організмі пацієнта за допомогою ультразвукових хвиль. Року 2002-го Національна спілка з охорони здоров'я визнала реанімаційне відділення у цьому шпиталі найкращим у країні³.

Але коли туди прибув наш літній пацієнт, шпиталь Род-Айленду мав ще й іншу репутацію — місця, що його шматують внутрішні чвари. Медсестри й лікарі запекло ворогували між собою. У 2000 році медсестри поскаржилися, що їх змушують йти на ризик і працювати понаднормово, і проголосували на профспілкових зборах за те, щоб оголосити страйк. Понад триста медсестер і медбратів вийшли на вулицю перед шпиталем із плакатами, на яких писалося: «Ні рабству» і «Вони не можуть відібрати в нас нашу гордість»⁴.

— Деколи тут буває просто нестерпно, — пригадує свій коментар журналістам одна з медсестер. — Лікарі всіляко стараються довести вам, що ви нічого не варті, що вас можна взяти й звільнити, а завтра на ваше місце прийде така сама. Складається враження, що ми повинні дякувати їм за те, що маємо щастя приборати після них.

Керівництво шпиталю, зрештою, погодилося скоротити обов'язкові понаднормові години медсестер, але це не поклато край суперечкам⁵. Через кілька років один хірург саме готувався до звичайної операції на органах черевної порожнини, коли медсестра вирішила оголосити «перерву». У більшості лікарень такі паузи є стандартною процедурою, котра допомагає лікарям і допоміжному персоналу уникнути помилок⁶. Медсестри зі шпиталю Род-Айленду наполягали на перервах, особливо після того, як котрийсь із хірургів випадково вирізав гланди дівчині, якій мали зробити операцію на очах. Перерви допомагали уникнути таких помилок.

Коли ж під час тієї операції операційна медсестра попросила зробити перерву, щоб зібратися коло пацієнта й обговорити план дій, лікар рушив до дверей.

— Може, ви самотужки проведете нараду? — сказав він медсестрі. — А я вийду в коридор поговорити по телефону. Постукайте, як закінчите.

— Але ж ви маєте бути присутні, — відповіла медсестра.

— Ви й без мене дасте раду, — відказав хірург, рухаючись до дверей.

— Лікарю, я вважаю, що так не годиться.

Той зупинився й глянув на неї.

— Якщо я захочу почути вашу думку, то, чорт забирай, сам вас про неї запитаю, — визвірився він. — І прошу більше ніколи не принижувати мого авторитету. Не можете виконувати своїх обов'язків — забирайтеся геть з моєї операційної!

Провівши коротеньку нараду, медсестра покликала через кілька хвилин лікаря. Операція пройшла без ускладнень. Жінка

більше ніколи не сперечалася з лікарями й не казала ні слова, коли хтось порушував правила безпеки.

— Були нормальні лікарі, а бували й виродки, — сказала мені одна медсестра, яка працювала в шпиталі Род-Айленду в середині 2000-х років. — Ми називали нашу лікарню «фабрикою скла» — здавалося, що все могло в будь-яку хвилину розбитися на друзки.

Щоб зменшити напруження, працівники шпиталю виробили неофіційні правила — звички, властиві тільки цьому закладу, — що допомагали уникати найімовірніших конфліктів. Наприклад, медсестри завжди перевіряли вказівки лікарів, котрі раніше не раз помилялися, і мовчки переконувалися, що пацієнту введено правильну дозу; розбірливо заповнювали історію хвороби пацієнта, щоб хірург, поспішаючи, зробив розріз у правильному місці. Одна медсестра розповіла мені, що вони придумали систему кольорового маркування, щоб попереджати одна одну.

— Ми писали на дошці імена лікарів різними кольорами, — каже вона. — Блакитний означав, що лікар «приятний», червоний — «пришелепкуватий», а чорний застерігав — «у жодному випадку не сперечайся з ним, бо він голову тобі відірве».

Культура шпиталю Род-Айленду руйнувала його зсередини. На відміну від компанії *Alcoa*, яка досягала щораз більших успіхів завдяки добре продуманим наріжним звичкам, пов'язаним із безпекою праці, у шпиталі Род-Айленду медсестри поспіхом вигадували звички, щоб побороти самовпевненість лікарів. У шпиталі не було ретельно обміркованих усталених правил. Персонал творив їх мимохідь, пошепки застерігаючи одне одного, що мало руйнівні наслідки. Таке може статися у будь-якій організації, яка не виробляє звичок свідомо. Правильні наріжні звички здатні спричинити неймовірні зміни, тоді як хибні можуть призвести до катастрофи.

Досягнувши критичної точки, звички в шпиталі Род-Айленду стали причиною жахливих помилок.

Коли лікарі в приймальному відділенні побачили знімки мозку вісімдесятишестирічного чоловіка, на яких було видно субдуральну гематому, вони одразу викликали чергового нейрохірурга. Той саме проводив звичайну операцію на хребті, але, отримавши виклик, відійшов від операційного столу й поглянув на знімки на екрані комп'ютера. Хірург попросив свого асистента — молодшого медбрата — піти до приймального відділення і попросити дружину хворого підписати інформовану згоду. Відтак повернувся до свого пацієнта й закінчив операцію. Через півгодини до тієї ж операційної привезли старого чоловіка⁷.

Довкола нього метушилися медсестри. Непритомного пацієнта поклали на стіл. Медбрат узяв форму інформованої згоди й медичну картку.

— Лікарю, — сказав він, читаючи історію хвороби пацієнта, — у згоді не зазначено, де саме утворилася гематома.

Він погортав папери. Ніде не було написано, яку саме ділянку мозку треба оперувати⁸.

У кожній лікарні перед хірургічною операцією оформлюють відповідну документацію. Перед тим як хірург візьме до рук скальпель, пацієнт чи хтось із членів його сім'ї має підписати документ, давши згоду на кожну процедуру й перевіrivши всі деталі. Відколи пацієнт поступає до приймального відділення і до моменту, коли його переводять у післяопераційну палату, з ним, буває, працює десяток лікарів і медсестер, тому форма інформованої згоди містить перелік інструкцій про те, що саме має відбуватися з пацієнтом. Ніхто не має права починати операцію без підписаної детальної згоди.

— Я вже бачив знімки, — відповів хірург. — Гематома в правій ділянці. Якщо ми будемо зволікати, він помре.

— Може, варто ще раз глянути на плівки? — запитав асистент, підійшовши до комп'ютера.

З міркувань безпеки робочі комп'ютери блокувались, якщо п'ятнадцять хвилин за ними ніхто не працював. Поки він би ввійшов до системи й відкрив на екрані знімки, минула б щонайменше хвилина.

— Нема часу, — сказав хірург. — Мені сказали, що він в критичному стані. Треба знизити тиск.

— Тоді, може, розшукати його дружину? — запитав медбрат.

— Та роби, що хочеш — дзвони в той клятий приймальний, шукай його жінку! А я за той час рятуватиму життя.

Хірург схопив папери, нашкрябав на бланку інформованої згоди «права ділянка» й поставив унизу ініціали.

— Усе, — сказав. — Його треба негайно оперувати⁹.

Медбрат рік як почав працювати в шпиталі Род-Айленду. Культура шпиталю була йому знайома. Він знав, що на дошці ім'я цього хірурга часто пишуть чорним маркером, щоб попередити медперсонал. Неписані правила в цьому сценарії були цілком зрозумілі: хірург завжди бере гору.

Отож, медбрат поклав історію хвороби на стіл і відійшов убік. Лікар тим часом розмістив голову пацієнта так, щоб отримати доступ до правої частини його черепа, поголив і обробив ту ділянку голови антисептиком. Він збирався розкрити череп й відсмоктати кров, що збиралася на поверхні мозку. Хірург зрізав частину скальпу, відкрив доступ до черепа й приставив

до кістки свердло. Почав свердлити, поки не почувся тріск. Тоді зробив ще дві дірки й, узявши пилку, вирізав у черепі трикутник. Під ним була напівпрозора тверда мозкова оболонка, що оточувала мозок.

— О Господи, — охнув хтось із присутніх.

Там не було гематоми. Вони оперували не ту ділянку мозку.

— Переверніть його на другий бік! — рявкнув хірург¹⁰.

Кістковий трикутник вставили на місце й зафіксували металевими пластинками й міні-шурупами, скальп зашили. Голову пацієнта повернули на інший бік — поголили, обробили антисептиком, розрізали скальп, просвердлили трикутний отвір. Гематому — темно-червоний набряк — було видно незброєним оком; коли хірург проколов тверду мозкову оболонку, звідти потекла густа кров. Лікар відсмоктав її, і внутрішньочерепний тиск відразу ж упав. Операція, що мала скінчитися за годину, тривала добрих дві. Пацієнта перевели до реанімації, але він так і не прийшов до тями. Через два тижні чоловік помер.

За результатами експертизи визначити точну причину смерті було неможливо, проте родина пацієнта наполягала на тому, що травма внаслідок медичної помилки виявилася затяжкою для його й так ослаблого організму, а додаткове навантаження під час операції, коли череп просвердлили у двох місцях замість одного, а також запізніле видалення гематоми стали для нього надто великим випробуванням. Якби не помилка лікаря, стверджували вони, чоловік був би живий. Шпиталь Род-Айленду виплатив родичам померлого компенсацію і звільнив хірурга без права поновлення на роботі¹¹.

Дехто з медперсоналу пізніше казав, що такий інцидент мав рано чи пізно статися. Шпиталь мав такі викривлені інститу-

ційні звички, що трагічна помилка була тільки питанням часу*. Небезпечні моделі поведінки виникають, ясна річ, не лише в шпиталях. Деструктивні організаційні звички існують у сотнях галузей і тисячах компаній. І майже завжди вони є наслідком легковажності керівництва, яке не думає про культуру й покидає її напризволяще. Організацій без інституційних звичок не існує. Є тільки ті, де їх творять свідомо, і ті, де вони виникають мимоволі, часто через ворожнечу або страх.

Але подеколи навіть деструктивні звички можна змінити, якщо керівництво зуміє скористатися нагодою. Інколи правильні звички виникають у розпалі кризи.

II

Коли 1982 року вийшла друком *«Еволюційна теорія економічних змін»*, мало хто з-поза наукової спільноти зауважив її появу. Схоже, автори книжки зумисне обрали невиразну обкладинку й громіздке перше речення¹², щоб відлякнути читачів: «У цій книжці ми викладемо еволюційну теорію можливостей і поведінки компаній, що працюють у ринковому середовищі, а також побудуємо й проаналізуємо низку моделей, що узгоджуються із цією теорією». Професори Єльського університету Ричард Нельсон і Сідні Вінтер, які написали цю працю, уславилися серією публікацій, у яких ґрунтовно досліджували Шумпетерівську теорію, котра навіть для більшості кандидатів наук була китайською грамотою¹³.

Проте в галузі бізнес-стратегій та організаційної теорії ця книжка стала сенсацією¹⁴. Незабаром її називали найважливішою публікацією століття. Професори економіки розпові-

* Цей розділ написано на основі інтерв'ю з різними людьми, які працювали в шпиталі Род-Айленду й мали безпосередній стосунок до інциденту, про який йшла мова. Дехто з них має іншу версію подій. Із детальними розповідями представників шпиталю й хірурга можна ознайомитися в розділі «Примітки». (Прим. авт.)

дали про неї своїм колегам у школах бізнесу, ті під час конференцій ділилися враженнями з директорами компаній, а директори невдовзі цитували Нельсона й Вінтера в офісах своїх корпорацій, що представляли найрізноманітніші галузі — від виробника обладнання *General Electric* і фармацевтичної корпорації *Pfizer* до мережі готелів *Starwood Hotels*.

Нельсон і Вінтер більш як десять років вивчали, як працюють компанії, і, пробравшись крізь велетенські хащі даних, дійшли ключового висновку: «Поведінка фірми, — писали вони, — це скоріше відображення загальних звичок і стратегічних напрямів, що їх компанія вибрала в минулому, ніж результат ретельного аналізу найдалших гілок дерева прийняття рішень»¹⁵.

Тепер сформулюємо це мовою, зрозумілою не лише економістам-теоретикам, — здається, нібито більшість організацій роблять раціональний вибір, ухвалюючи добре обмірковані рішення, але насправді компанії працюють зовсім по-іншому. Їхні дії залежать від закоренілих організаційних звичок — моделей поведінки, що часто складаються з незалежних рішень тисяч працівників¹⁶. І ці звички мають набагато могутніший вплив, ніж ми собі уявляємо. Наприклад, нам здається, що директор компанії-виробника одягу вирішив торік розмістити на обкладинці каталогу червоний вовняний джемпер після того, як ретельно проаналізував дані продажів і маркетингу. А насправді все було ось як: віце-президент компанії регулярно заходить на сайти, присвячені японським модним трендам (торік навесні в моді був червоний колір), штатні маркетологи повсякчас питають своїх знайомих, які кольори тепер популярні, а директори, повернувшись зі щорічної поїздки на тижні моди до Парижа, сказали, що чули, начебто дизайнери з фірм-конкурентів використовують нові, багряні відтінки. Уся ця інформація — продукт узгоджених між собою прийомів (керівництво обговорює конкурентів і радиться зі знайомими) — переплелася з результатами більш формальних досліджень і розробок, аж поки не було досягнуто згоди: цього річ

популярним буде червоний колір. Обдуманого рішення ніхто самотужки не ухвалював. Червоний колір видався неминучим вибором через те, що до такого рішення підштовхнули десятки звичок, процесів і усталених звичаїв.

Такі організаційні звички — або ж «шаблони», як їх називають Нельсон із Вінтером, — надзвичайно важливі, тому що без них робота компанії просто зупинилась би¹⁷. Шаблони охоплюють сотні неписаних правил¹⁸, необхідних для діяльності компанії¹⁹. Вони дають змогу працівникам експериментувати з новими ідеями й не просити на кожному кроці дозволу. Вони утворюють своєрідну «організаційну пам'ять», щоб менеджери не мусили щопівроку вигадувати процес збуту чи впадати в паніку щораз, як звільняється віце-президент²⁰. Шаблони долають невизначеність — так, коли науковці проаналізували відновлювальні роботи після землетрусів у Мексиці й Лос-Анджелесі, то дійшли висновку, що звички рятувальників (якими вони керуються після кожного стихійного лиха — наприклад, налагоджують мережу зв'язку, залучаючи дітей, щоб ті передавали повідомлення від району до району) мають колосальне значення, позаяк «без них розробка й реалізація стратегії потонула б у хащах деталей»²¹.

Але найбільша перевага шаблонів полягає у тому, що вони допомагають примирити між собою потенційно ворожі групи й окремих працівників в організації²².

Більшість економістів звикли вважати компанії місцями, де панує ідилія, і кожен прагне до спільної мети: заробити якомога більше грошей. Але Нельсон і Вінтер стверджують, що в реальному світі це далеко не так. Компанії — не великі щасливі родини, де всі підтримують одне одного, а скоріше об'єднання таких собі феодалських князівств, очільники яких змагаються за владу й вплив і нерідко ведуть таємні баталії, щоб виставити свої досягнення в кращому світлі, а здобутки суперників — у гіршому. Підрозділи воюють за ресурси й влаштовують

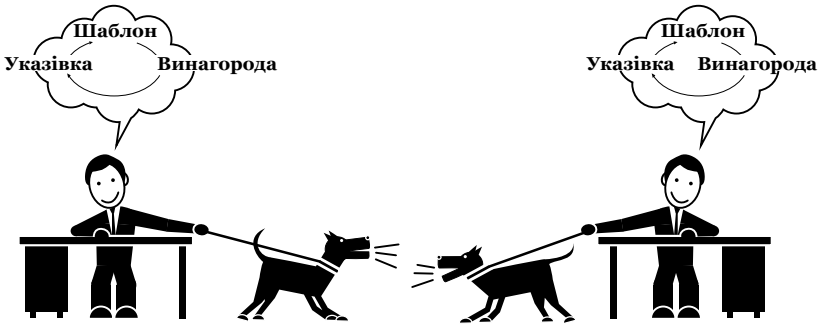
одне одному диверсії, щоб захопити собі всю славу. Начальники нацьковують своїх підлеглих одне на одного, щоб ніхто не скинув з трону їх самих.

Компанія — не родина. Це поле бою під час громадянської війни.

Утім, попри схильність до міжусобиць, більшість компаній працюють собі відносно мирно, рік за роком, адже мають шаблони — звички — що встановлюють перемир'я, яке дає змогу на якийсь час забути про суперечки й виконувати свої щоденні обов'язки.

Організаційні звички є своєрідною запорукою: якщо ви дотримуватиметеся усталених шаблонів і не порушуватимете перемир'я, то конкуренти не знищать вашої компанії, прибутки зростатимуть, і, врешті, усі забагатіють. Наприклад, менеджер із продажів знає, що отримає більшу премію, якщо запропонує постійним клієнтам чималу знижку в обмін на великі замовлення. Але, крім того, він знає, що, коли всі менеджери почнуть роздавати чималі знижки, фірма збанкрутує, і тоді ніхто взагалі не отримає ніякої премії. Отож, виникає шаблон: кожного січня менеджери з продажу збираються разом і узгоджують, скільком клієнтам вони можуть дати знижку без збитків для компанії, і наприкінці року всі отримують премію.

Або, скажімо, молодий керівник підрозділу, який націлився на посаду віце-президента, — одним таємним дзвінком до важливого клієнта міг би зірвати ділову угоду й, підставивши відділ свого колеги, зробити так, щоб того більше не розглядали як кандидата на підвищення. Але проблема в тому, що, навіть якщо саботаж вам на руку, для компанії він переважно невигідний. Тому в компаніях здебільшого діє неписана угода: в особистих амбіціях немає нічого поганого, але якщо ви гратимете *надто* грубо, колеги об'єднуються проти вас. Коли ж ви, навпаки, зосередитеся на роботі власного відділу замість таємно шкодити суперникам, то, скоріше за все, дістанете додатковий заробіток за понаднормову роботу²³.



**ШАБЛони ТВОРЯТЬ ПЕРЕМИР'Я,
ЩО ДАЮТЬ ЗМОГУ ВИКОНУВАТИ
СВОЇ ОБОВ'ЯЗКИ**

Шаблони й перемир'я утворюють таку собі організаційну систему правосуддя, і завдяки їм, пишуть Нельсон і Вінтер, внутрішні конфлікти в компаніях «розвиваються відносно прогнозованим шляхом у передбачуваних межах, що узгоджуються із прийнятим шаблоном. ...Працівники виконують звичний обсяг роботи, зі звичною частотою отримують догани й похвалу. ...Ніхто не намагається скерувати організаційний корабель в різкий поворот, щоб скинути суперника за борт»²⁴.

Зазвичай шаблони й перемир'я працюють безвідмовно. Чвари, звісно, нікуди не зникають, але організаційні звички не дають їм вийти за рамки, і компанії процвітають.

Проте деколи навіть перемир'я буває недостатньо. Інколи, як ми побачили на прикладі шпиталю Род-Айленду, нетривкий мир такий самий руйнівний, як і громадянська війна.

Десь у вашому офісі глибоко в шухляді лежить посібник, що ви отримали першого ж робочого дня. Він містить формуляри витрат і положення щодо відпустки, опис різних варіантів страхування й схему організаційної структури компанії. А ще яскраво розмальовані таблиці з описом різних планів медичного

обслуговування, список важливих номерів телефонів та інструкції, як отримати доступ до пошти і вибрати пенсійний план 401(k)*.

А тепер уявіть, що б ви сказали своєму новому колезі, якби той запитав у вас поради, як *досягнути успіху* у вашій компанії. Скоріше за все, ви б не згадали анічоґісінько з того, що можна знайти в корпоративному посібнику. Натомість розповіли б йому, на кого можна розраховувати; хто з секретарів має більший авторитет, ніж начальники; як обійти бюрократичні перешкоди, щоб домогтися свого, — словом, ви поділилися б із ним звичками, на які покладаєтеся щодня. Якби ви намалювали діаграму всіх своїх робочих звичок — а також неофіційної структури влади, взаємин, союзів і конфліктів, які ті представляють, — а тоді наклали на неї діаграми ваших колег, то отримали б карту таємної ієрархії вашої компанії, посібник про те, хто знає, як домогтися результату, а хто ніколи не вміє скористатися моментом.

Шаблони, що описують Нельсон і Вінтер, — як і перемир'я, що вони гарантують, — украй важливі для всіх без винятку компаній. Наприклад, науковці з Утрехтського університету в Нідерландах проаналізували шаблони у світі високої моди. Щоб утриматися на плаву, кожен дизайнер мусить мати певні базові навички: щонайменше творчість і талант до моделювання вбрання. Але для успіху цього не достатньо²⁵. Що чекає на дизайнера — тріумф чи невдача — залежить від його шаблонів поведінки: чи має він схему, як роздобути італійське сукно до того, як в гуртовиків закінчаться запаси; чи налагодив процес пошуку швачок, котрі досконало пришиють застібки й гудзики; чи знає, як доставити сукню в крамницю за десять днів, а не за три тижні? Мода — такий складний бізнес, що без правильно налагоджених процесів новостворена компанія загрузне в логістиці, а тоді творчість уже не матиме жодного значення.

* Найпопулярніший пенсійний план приватної пенсійної системи США. (Прим. ред.)

А які молоді дизайнери, найімовірніше, матимуть правильні звички? Ті, хто ладнають з іншими й знайшли правильних союзників²⁶. Перемир'я надзвичайно важливі — нові модні бренди стануть успішними лише за умови, що їх очолюють люди, які мирно, без скандалів звільнилися з *інших* дизайнерських компаній.

Дехто, мабуть, думає, що Нельсон і Вінтер написали книжку про нудну економічну теорію. Але насправді вони опублікували посібник, як вижити в корпоративній Америці.

Ба більше: теорії Нельсона й Вінтера пояснюють, чому в шпиталі Род-Айленду все пішло шкереберть. У шпиталі існували шаблони, які забезпечили нетривкий мир між медперсоналом і лікарями, — різнокольорові написи на дошках і застереження, що медсестри шепотіли одна одній, були звичками, які встановили хитке перемир'я. Ці непевні угоди давали змогу організації більшість часу нормально функціонувати. Але перемир'я тривке лише тоді, коли встановлює справжню справедливість. Якщо ж воно хитке — якщо мир ілюзорний — то шаблони часто підводять у той момент, коли вони найпотрібніші.

Проблема шпиталю Род-Айленду полягала в тому, що заради перемир'я власним авторитетом жертвували лише медсестри. Саме вони перевіряли, чи правильні дози ліків призначили пацієнтам, і старалися якомога розбірливіше заповнювати історію хвороби; саме вони вислуховували грубощі від знервованих лікарів; саме вони допомагали відрізнити приязних хірургів від деспотів, щоб решта персоналу знала, хто прислухається до порад в операційній, а хто розлютиться, щойно ти посмієш відкрити рота. Лікарі ж часто не завдавали собі зайвого клопоту з тим, щоб принаймні запам'ятати імена медсестер.

— Вони були головні, а ми — нікчеми, — каже одна з медсестер. — Мусили терпіти, підібгавши хвоста.

Перемир'я у шпиталі Род-Айленду були односторонні. Тому в критичні моменти — коли, скажімо, хірург хапався за скальпель, а медсестра намагалася його зупинити — шаблони, що могли б запобігти нещасному випадку, не працювали, і вісімдесятишестирічному чоловікові розкривали череп не з того боку.

Хтось, можливо, зауважить, що залагодити цю проблему могло б рівноправне перемир'я. Що якби керівництво шпиталю краще розподілило повноваження, то в стосунках між лікарями й медперсоналом панувала б рівновага й взаємоповага.

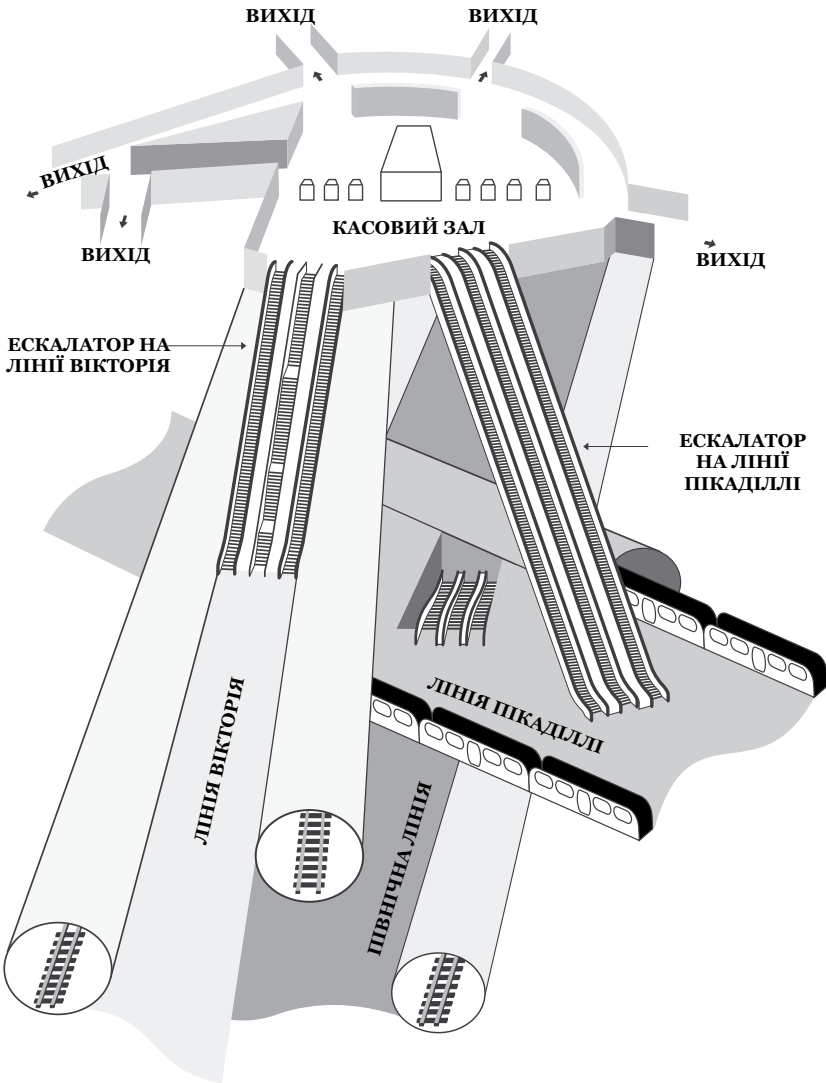
Добрий початок. Але, на жаль, цього замало. Щоб створити успішну організацію, не досить збалансувати повноваження. Ефективна організація — та, керівники якої виробляють звички, що творять справжній, збалансований мир і, як не парадоксально, чітко визначають, хто ж насправді головний.

III

Листопадового вечора 1987 року Філіп Брикелл²⁷, сорокатрирічний працівник лондонської підземки, саме перевіряв квитки у вестибюлі станції метро Кінгс-Кросс, коли до нього підійшов один із пасажирів і сказав, що на підлозі перед ескалатором горить якась ганчірка²⁸.

Кінгс-Кросс була однією з найбільших, найважливіших і найзавантаженіших станцій лондонського метрополітену, лабіринтом довгих ескалаторів, переходів і майже столітніх тунелів. Ескалатори на цій станції мали славу найдовших і найстаріших. Деякі з них простягалися під землю на цілих п'ять поверхів і мали дерев'яні боковини й гумові поруччя — матеріали не змінилися з часів, коли ці ескалатори було збудовано. На станції Кінгс-Кросс сходилося шість ліній метро, які щодня перевозили понад чверть мільйона пасажирів. У вечірню годину пік вестибюль із касами переповнював потік людей, які квапливо

рухалися під стелею, котру перемальовували стільки разів, що ніхто уже не міг пригадати, як вона виглядала спочатку.



Пасажир повідомив, що клапоть тканини горить унизу одного з найдовших ескалаторів, який обслуговував лінію Пікаділлі. Брикелл негайно покинув своє робоче місце, спустився

ескалатором на платформу, знайшов ту ганчірку і загасив вогонь скрученим у трубку журналом. Відтак, повернувся на своє місце.

Брикелл не замислився, чому таке трапилося. Не намагався розібратися, чому тканина зайнялась і чи не вилетіла вона, бува, з більшого полум'я деінде на станції. Він не розповів про цей випадок нікому зі своїх колег і не викликав пожежників. За пожежну безпеку відповідав інший відділ, тож Брикелл, дотримуючись чіткого розподілу обов'язків у лондонському метрополітені, не хотів втручатися не у свою справу. Та навіть якби він і дослідив причину займання, то не знав би, що робити із цією інформацією. Суворая система ієрархії у метрополітені забороняла йому контактувати з іншим відділом без дозволу керівництва. А правила, що одні працівники переповідали іншим, наказували ніколи, ні за яких обставин не вигукувати на станції слово «пожежа», щоб не викликати паніки серед пасажирів. Це було заборонено.

Метрополітен керувався у своїй роботі таким собі теоретичним кодексом правил, що його ніхто зроду не бачив і не читав. Його не існувало на папері — то були, по суті, неписані правила, що визначали життя кожного працівника. Десятки років метрополітеном керувала «четвірка баронів» — керівники підрозділів будівництва, служби сигналізації, служби електропостачання й механічної служби — а в кожному з цих підрозділів були свої керівники й заступники, котрі міцно трималися за свої посади. Потяги метро їздили за графіком, бо всі дев'ятнадцять тисяч працівників метрополітену взаємодіяли згідно з хисткою системою правил, що цілоденно переправляли пасажирів і потяги через десятки — а деколи й сотні — рук. Але ця взаємодія залежала від балансу між чотирма підрозділами й усіма їхніми очільниками, що, своєю чергою, залежав від тисяч звичок, яких дотримувалися працівники. Ці звички встановили перемир'я між «чотирма баронами» та їхніми заступниками. А з того перемир'я виникли правила, що наказували Брикеллу: шукати, де горить, — не твоя справа. Не виходь за межі своїх обов'язків.

— Навіть на найвищому рівні керівник одного підрозділу не заходив на територію іншого, — зауважив пізніше хтось зі слідчих. — Тобто директор механічної служби не переймався, знають його працівники правила пожежної безпеки й процедури евакуації чи ні, бо вважав, що ці питання — у компетенції оперативного управління.

Тому Брикелл ні слова не сказав про згорілий клапоть тканини. За інших обставин це була б неважлива деталь. Але в цьому випадку ганчірка, що вилетіла з великого, прихованого вогнища, виявилась попередженням, що продемонструвало, яку загрозу містять у собі навіть досконало збалансовані перемір'я, якщо їх укладено неправильно²⁹.

Через п'ятнадцять хвилин після того, як Брикелл повернувся до своєї каси, ще один пасажир, підіймаючись ескалатором від лінії Пікаділлі, помітив тонке пасмо диму. Він сказав про це працівнику метрополітену. Урешті повідомили Кристофера Гаеса, інспектора з техніки безпеки на станції Кінгс-Кросс. Третій пасажир, який помітив дим і полум'я під сходами ескалатора, натиснув на кнопку аварійної зупинки й закричав, щоб пасажери сходили геть з ескалатора. Поліцейський побачив, що довгий тунель ескалатора наповнився димом, а з-під нижніх сходинок виривається полум'я.

Однак інспектор Гаес не викликав Лондонської пожежної команди. Він не бачив диму на власні очі, а згідно зі ще одним з неписаних правил метрополітену викликати вогнеборців можна було тільки за крайньої необхідності. Проте поліцейський, який помітив задимлення, вирішив повідомити про це керівництво. Під землею рація не працювала, тому він піднявся довгими сходами на вулицю й зв'язався з начальником, який згодом зателефонував пожежникам. О 19:36 — через двадцять дві хвилини після того, як Бриквелла повідомили про горілу ганчірку, — пожежна бригада отримала дзвінок: «На станції Кінгс-Кросс невелика пожежа».

Поки поліцейський стояв надворі й говорив по рації, повз нього штовхалися десятки пасажирів. Вони квапилися на станцію, поспішали спуститися вниз, до метро, щоб поспіти додому на вечерю.

За лічені хвилини багато з них загинули.

О 19:36 працівник метрополітену загородив вхід на ескалатор із лінії Пікаділлі, а його колега почав скеровувати пасажирів на інший ескалатор. Щокілька хвилин прибували нові потяги. На платформах, куди виходили люди, не було де яблуку впасти. Унизу біля відкритого ескалатора зібрався натовп.

Інспектор із техніки безпеки Гаєс рушив коридором до машинного залу ескалатора, що обслуговував лінію Пікаділлі. У темному проході стояв пульт управління спринклерною протипожежною системою, зумисне розробленою для того, щоб гасити пожежу на ескалаторах. Її встановили багато років тому, після того як унаслідок пожежі на іншій станції з'явилися доповіді про жахливі наслідки випадкового займання. Провели понад два десятки досліджень — як наслідок, лондонський метрополітен отримав догану за неготовність до пожежі й наказ навчити працівників користуватися спринклерами й вогнегасниками, розташованими на кожній платформі. За два роки до того заступник помічника начальника Лондонської пожежної команди написав листа директорові оперативного відділу метрополітену, поскаржившись на те, що працівники підземки не знають правил техніки безпеки.

«Я глибоко стурбований, — писав він, — і наполягаю на тому, щоб... персоналу дали чітку вказівку негайно викликати пожежну команду при найменшій підозрі займання. Це допоможе врятувати життя людей».

Проте інспектор із техніки безпеки Гаєс не бачив цього листа, бо його надіслали до іншого підрозділу, а це застереження так і не внесли до внутрішніх правил метрополітену. Жоден працівник станції Кінгс-Кросс не знав, як користуватися спринклерною протипожежною системою і не мав права брати до рук вогнегасника, бо за них відповідав інший підрозділ. Гаєс узагалі забув про спринклерну систему. Домовленості, що панували в метрополітені, гарантували, що кожен знатиме своє місце, але не давали змоги навчитися будь-чого, крім власних безпосередніх обов'язків. Гаєс навіть не помітив, як пробіг повз протипожежну систему.

Коли він дістався машинного залу, там не було чим дихати. Вогонь уже так розгорівся, що його було не погасити. Інспектор кинувся назад у вестибюль. Біля квиткових автоматів вишикувалася черга, залом пересувалися сотні людей — одні рухалися до платформ, інші виходили зі станції. Гаєс розшукав поліцейського.

— Треба зупинити потяги й вивести всіх звідси, — сказав він йому. — Ми самі не дамо ради. Вогонь сильно розгорівся.

О 19:42 — майже через півгодини після того, як було знайдено горілу ганчірку, — на станцію Кінгс-Кросс прибув перший пожежник. Зайшовши до вестибюлю, він побачив, що вгорі стелиться густий чорний дим. Загорілися гумові поруччя ескалаторів. Відчувши різкий сморід паленої гуми, пасажирів в касовому залі здогадалися: щось негаразд. Вони кинулися до виходів, тоді як пожежники намагалися проштовхатися крізь натовп, рухаючись у протилежному напрямі.

Тим часом унизу вогонь швидко поширювався. Полум'я охопило весь ескалатор — перегріта пара підіймалася до верхівки шахти ескалатора й накопичувалася під стелею тунелю, покритою щонайменше двадцятьма шарами старої фарби. За кілька років перед тим директор оперативного відділу метрополітену зауважив, що ця фарба вогненебезпечна.

— Можливо, старі шари варто зняти перед тим, як фарбувати стелю наново? — запитав він.

Але правила фарбування не входили до його компетенції. За це відповідав відділ експлуатації — його очільник ввічливо подякував своєму колезі за пораду й зауважив, що коли той має бажання втручатися в роботу інших підрозділів, то йому дуже швидко відплатять такою ж ведмежою послугою.

Директор оперативного відділу відмовився від своїх рекомендацій.

Коли попід стелею шахти ескалатора накопичилася перегріта пара, старі шари фарби почали поглинати тепло. На станцію далі прибували потяги, штовхаючи поперед себе потоки повітря, роздмухуючи полум'я, наче ковальські міхи.

О 19:43 прибув ще один потяг, з якого вийшов комівояжер Марк Сілвер. Він одразу збагнув: щось не так. Над платформою, де не було місця, де стати, нависла імла. Дим шугнув повз нього, повівся довкола вагонів на колії. Чоловік розвернувся зайти назад у потяг, але двері зачинилися. Він почав стукати у вікно, але в метрополітені діяло неписане правило — щоб уникнути затримок, зачинені двері більше не відчиняли. Сілвер та інші пасажери, які стояли на платформі, кричали машиністу, щоб той відчинив двері. Загорівся зелений сигнал, потяг рушив. Якась жінка стрибнула на колію і кинулась у тунель услід за поїздом.

— Відчиніть! Пустіть мене! — кричала вона.

Сілвер рушив до іншого кінця платформи, де поліцейський скеровував пасажирів на інший ескалатор. Охоплена панікою юрба хотіла будь-що вибратися нагору. Дим було вже добре чути. Люди збилися в тісний натовп. Було гаряче — чи то від вогню, чи то від тісняви, Сілвер не знав. Нарешті він дістався до вимкненого ескалатора. Чоловік почав дертися ним угору

до вестибюлю, відчуваючи, як ноги пече від жару, що пробивався крізь чотирьохметрову стіну, яка відділяла його від шахти ескалатора на лінії Пікаділлі.

— Глянувши догори, я побачив, що стіни й стеля плавляться, — розповідає він.

О 19:45 прибув наступний потяг, а вслід за ним — чималий потік повітря. Кисень підживив пожежу, і полум'я в шахті ескалатора спалахнуло з новою силою. Перегріта пара, що накопичилася попід стелею шахти — між полум'ям унизу й розплавленою фарбою вгорі, — досягнула температури займання, або так званого «піку горіння». У цю мить усе, що було всередині шахти — фарба, дерев'яні сходинки ескалатора, усі інші горючі елементи, — спалахнуло вогнем. Раптовий спалах мав таку ж силу, як вибух пороху в момент пострілу з рушниці. Він почав штовхати вогонь угору вздовж довгої шахти — полум'я щораз гарячішало й розросталось, аж поки стіна вогню не вирвалася з тунелю у вестибюль і не підпалила метал, плитку й живу плоть. За півсекунди температура у квитковому залі підскочила до 65 градусів за Цельсієм. Поліцейський, який піднімався одним із бічних ескалаторів, пізніше сказав слідчим, що бачив «сніп полум'я, що вирвався вгору, а тоді перетворився на таку собі вогненну кулю». На той час у вестибюлі перебувало близько п'ятдесяти людей.

Тим часом на вулиці один із перехожих відчув потік розпеченого повітря, що вирвався зі входу до станції метро, побачив, як звідти вивалився, ледь тримаючись на ногах, один із пасажирів, і кинувся йому на допомогу. «Я схопив його за праву руку й відчув, що вона розпечена до жару — частина шкіри злізла й залишилася в моїй долоні», — розповідає рятівник. Поліцейський, який зайшов у вестибюль тієї миті, коли там стався вибух, згодом — лежачи в шпиталі — розповів журналістам, що «вогняна куля вдарила мене в обличчя й збила з ніг. Руки загорілися. Вони просто плавилися».

Він був одним з останніх, кому вдалося вийти з вестибюлю живим.

Невдовзі після спалаху до станції прибули десятки пожежних машин. Але минула не одна година, поки пожежу ліквідували, позаяк згідно з внутрішнім розпорядком пожежники мали під'єднати шланги до вуличних гідрантів, а не тих, що були встановлені всередині станції метрополітену, та ніхто з працівників підземки не мав креслень із планом станції — всі схеми лежали в зачиненому кабінеті, ключа до якого не мали ані касири, ані начальник станції.

Допоки полум'я нарешті загасили о 00:46 — через шість годин після того, як надійшло повідомлення про горілу ганчірку, — тридцять одна людина загинула, десятки були поранені.

— Чому мене послали просто у вогонь? — запитав другого дня двадцятидворічний учитель музики, який потрапив до шпиталю. — Я бачив, що люди горять. Чув їхні крики. Чому ніхто не сказав нам, що робити?³⁰

Щоб відповісти на ці запитання, проаналізуємо перемир'я, від якого залежала справна робота лондонського метрополітену.

Касирів попередили, що їхній обов'язок — продавати квитки, і крапка. Отож, побачивши охоплену вогнем ганчірку, вони нікого не повідомили про цей інцидент, позаяк боялися перевищити свої повноваження.

Працівники станції не вміли користуватися протипожежною системою і вогнегасниками, тому що за це обладнання відповідав інший підрозділ.

Інспектор із техніки безпеки не прочитав листа від Лондонської пожежної команди з попередженням про загрозу ви-

никнення пожежі, бо його скерували директорів оперативного відділу, а серед інших підрозділів таку інформацію не поширювали.

Персоналу було сказано викликати пожежників лише в крайньому разі, щоб даремно не знімати паніки серед пасажирів.

Пожежники вирішили скористатися вуличними гідрантами, а не трубами у вестибюлі станції, звідки можна було б узяти воду, тому що їм заборонили користуватися обладнанням, установленим іншими організаціями.

До певної міри кожне з цих неписаних правил має свій сенс. Скажімо, звичка, що змушувала касирів зосередитися на одній-єдиній справі — продавати квитки, а не стежити одночасно за ознаками пожежі, — виникла багато років тому через проблему метрополітену з нестачею касирів. Працівники кас часто покидали робочі місця, щоб позбирати сміття чи показати туристам, як дійти до потягів. Як наслідок, перед касами утворювалися довжелезні черги. Тому касирам наказали сидіти на своїх місцях, продавати квитки й більше нічим не перейматися. Це спрацювало. Черги зникли. Коли касири бачили зі свого віконечка, що на станції щось не так, то не звертали уваги, адже це було не в їхній компетенції.

А чому пожежникам йшлося про те, щоб користуватися винятково власним обладнанням? Ця звичка з'явилася після одного випадку, що трапився десять років до того, — поки на іншій станції метро лютувала пожежа, вогнеборці марнували дорогоцінні хвилини, намагаючись під'єднати шланг до незнайомої їм труби. Відтак, усі вирішили за краще користуватися знайомим устаткуванням.

Тобто жодна з цих звичок не виникла на порожньому місці. За кожною була прихована якась причина. Метрополітен був такою масштабною і складною структурою, що міг нормально

працювати лише за умови, що перемир'я згладжувало гострі кути. На відміну від шпиталю Род-Айленду, тут кожне перемир'я по-справжньому зрівноважувало сили. Жоден із підрозділів не домінував над іншими.

Та все ж тридцять одна людина загинула.

Шаблони й перемир'я лондонської підземки здавалися логічними, допоки не спалахнула пожежа. Бо тоді впливла жахлива правда: жоден працівник, жоден підрозділ і жоден «барон» не ніс кінцевої відповідальності за безпеку пасажирів³¹.

Інколи один пріоритет — або ж один відділ, одна особа чи одна мета — мусять мати гору над усіма решта, хай навіть не всі це підтримують або існує ризик, що таке рішення порушить баланс сил, завдяки якому потяги їздять за графіком. Інколи перемир'я створює загрозу, яка потребує більшої за всякий мир уваги.

Ці твердження дещо парадоксальні. Як може організація запровадити звички, що збалансують сили, і водночас обрати особу чи мету, головнішу за всіх решту? Як медсестри й лікарі можуть поділити між собою владу, чітко визначивши при цьому, хто з них головний? Як метрополітен може уникнути війни своїх працівників за владу й разом гарантувати, що безпека — найвищий пріоритет, навіть коли для цього доведеться перебудувати ієрархію?

А відповідь звучить ось як: скористатися тією ж перевагою, що помітив Тоні Данджі, коли очолив «Баккенірс» — команду невдах, а також Пол О'Нілл, коли став виконавчим директором корпорації *Alcoa*, яка ледь зводила кінці з кінцями. Ту ж можливість використав Говард Шульц, повернувшись 2007 року до занепакої компанії *Starbucks*. Усі ці керівники вхопилися за подарований кризою шанс. У часи сум'яття організаційні звички стають достатньо гнучкими — з'являється змога розподілити відповідальність і створити справедливий

баланс сил. Насправді кризи такі цінні, що деколи відчуття неминучої катастрофи варто підсилити, а не дати йому згаснути.

IV

Через чотири місяці по тому, як у шпиталі Род-Айленду після недбалого хірургічного втручання помер літній пацієнт, ще один хірург із того ж шпиталю скоїв схожу помилку, провівши операцію не на тій ділянці мозку хворого. Управління охорони здоров'я оголосило догану шпиталю й оштрафувало його на 50 тисяч доларів США. Через півтора року хірург прооперував розщілину піднебіння в дитини не з того боку. Через п'ять місяців пацієнтові провели операцію не на тому пальці. Ще через десять місяців у голові прооперованого чоловіка залишився шматочок свердла. За ці огріхи шпиталь оштрафували ще на 450 тисяч доларів³².

Звісно, такі випадки трапляються не лише в шпиталі Род-Айленду, але саме цьому шпиталю «пощастило» стати живим образом таких помилок. Кожен інцидент детально висвітлили місцеві газети. Довкола шпиталю постійно чергували телевізійники. Національні медіа теж не залишились осторонь.

— Проблема нікуди не зникла³³, — сказав журналістові агентства *Associated Press* віце-президент національної організації, яка відповідала за акредитацію лікарень.

Управління охорони здоров'я заявило репортерам, що в шпиталі Род-Айленду панує цілковитий безлад.

— Нам здавалося, що ми працюємо в зоні бойових дій, — каже одна з медсестер. — Журналісти влаштовували засідки на лікарів, коли ті йшли до своїх автомобілів. Один хлопчик попросив мене простежити, щоб лікар випадково не відрізав йому руку під час операції. Складалося враження, що все вийшло з-під контролю³⁴.

Через шквал критики й наступ медіа персонал шпиталю відчув, що ситуація критична³⁵. Дехто з керівників захвилювався, що заклад позбавлять акредитації. Інші обурювалися, чому телевізійні канали вибрали саме їх як об'єкт нападів.

— Я знайшов значок, на якому було написано «Цап-відбувайло», і хотів причепити собі до халата, — розповідає один із лікарів. — Але дружина сказала, що це погана ідея.

Відтак, на захист лікарні стала доктор Мері Рейк Купер, яка обійняла посаду директора з контролю якості за кілька тижнів до смерті вісімдесятишестирічного чоловіка. Зустрівшись із керівництвом і працівниками шпиталю, Купер заявила, що вони хибно сприймають ситуацію.

Критика — це тільки на краще, сказала вона. Насправді шпиталю випала непересічна можливість.

— Для мене то була сприятлива нагода, — каже доктор Купер. — Шпиталі віддавна намагалися подолати ці проблеми, але марно. Деколи людям прочухан йде на користь, а зіпсована репутація — ой який добрий прочухан! Ми дістали шанс докорінно переглянути свою діяльність.

Шпиталь Род-Айленду зачинив усі планові операційні на цілий день — а це чималі збитки! — і провів для всього без винятку персоналу інтенсивний тренінг з особливим акцентом на роботі в команді й повноваженнях медсестер і лікарів. Завідувач відділення нейрохірургії звільнився, замість нього призначили нового керівника. Шпиталь запросив фахівців із Центру реформ у галузі охорони здоров'я — спілки провідних медичних закладів — допомогти розробити додаткові заходи для гарантування безпеки під час оперативних втручань. В операційних встановили відеокамери, щоб відстежувати, чи роблять перед операціями паузу для наради³⁶. Крім того, було складено контрольний перелік пунктів, обов'язкових для ви-

конання перед кожною операцією. Установили комп'ютеризовану систему, що давала змогу кожному працівникові шпиталю анонімно повідомити про проблеми, що загрожували здоров'ю пацієнтів³⁷.

Про деякі з ініціатив у шпиталі Род-Айленду заходила мова не один раз, але їх завжди відкидали. Лікарі й медсестри не хотіли, щоб хтось записував операції на камеру або щоб інші лікарні вказували їм, як працювати.

Але коли шпиталь Род-Айленду опинився у критичному становищі, усі відразу стали відкритими до змін³⁸.

Після цього випадку інші лікарні й собі запровадили схожі нововведення³⁹, зумівши знизити відсоток помилок, хоч якихось кілька років тому це здавалося неможливим. Як і шпиталь Род-Айленду, ці заклади переконалися, що реформа можлива лише за критичних обставин. Наприклад, наприкінці 1990-х медичний центр *Beth Israel Deaconess Medical Center*, один із базових шпиталів Гарвардського університету, пережив період помилок і внутрішніх чвар, що стали темою газетних публікацій і неприємних гучних сварок між медсестрами й керівництвом на загальних зборах. Чиновники штату міркували над тим, чи не змусити шпиталь зачинити деякі відділення, поки той не доведе, що помилкам справді поклали край. Потрапивши під шквал критики, персонал шпиталю об'єднався довкола рішень, що мали змінити внутрішню культуру закладу. Зокрема, вирішили робити так звані «обходи заради безпеки» — кожні три місяці котрийсь із завідувачів відділення розповідав про конкретну хірургічну операцію або діагноз і детально описував помилку чи прогріх перед сотнями своїх колег.

— Немає нічого важчого, ніж публічно визнати свою помилку, — каже доктор Дональд Мурмен, донедавна помічник головного хірурга в медичному центрі *Beth Israel Deaconess Medical Center*. — Двадцять років тому ніхто з лікарів на таке

не пішов би. Але тепер лікарні запанікували, і навіть найкращі хірурги охоче розповідають про те, як вони ледве не вбили свого пацієнта. Культура медицини змінюється.

Справжні лідери використовують критичний момент, щоб змінити організаційні звички. Наприклад, керівники NASA роками силкувалися вдосконалити загальноприйняті правила агентства в галузі техніки безпеки, але їхні спроби закінчувалися невдачею, аж поки 1986 року не вибухнув космічний корабель *Challenger*. Після цієї трагедії агентство переглянуло процедуру впровадження стандартів якості⁴⁰. Пілоти цивільної авіації також роками намагалися вмовити виробників літаків по-іншому спроектувати кабінку пілота, а авіадиспетчерів — змінити правила комунікації. Конструкцію кабіни, процедуру експлуатації злітно-посадкової смуги й правила взаємодії між диспетчерами й пілотами переглянули впродовж п'яти років допіру тоді, коли 1977 року через помилку на злітній смугі в аеропорту іспанського острова Тенерифе зіткнулося два літаки й 583 особи загинули⁴¹.

Правду кажучи, критична ситуація — така сприятлива нагода, що розумний керівник часто зумисне підігріває серед своїх працівників усвідомлення, що потрібно негайно щось міняти. Саме так сталося після пожежі на станції метро Кінгс-Кросс. Через п'ять днів після трагедії британський міністр призначив Десмонда Феннелла спеціальним слідчим, який мав вивчити всі обставини інциденту. Феннелл почав із того, що зустрівся із керівництвом метрополітену й одразу ж виявив, що всі давно — роками! — знали про серйозну проблему з пожежною безпекою, але сиділи склавши руки. Дехто з керівників пропонував створити нову ієрархію, визначивши осіб, які відповідатимуть за протипожежні заходи. Інші закликали розширити повноваження начальників станцій, щоб ті орієнтувалися в роботі різних відділів. Але жодного з цих нововведень так і не запровадили.

Коли Феннелл висунув кілька власних ідей щодо можливих змін, то зіткнувся із тими ж перешкодами: керівники підрозділів відмовлялися брати на себе відповідальність або пошепки погрозували своїм підлеглим, уриваючи його на півслові.

Отож, він вирішив створити довкола розслідування медійний ажіотаж.

Феннелл ініціював громадські слухання, які тривали 91 день і виявили, що метрополітен ігнорував неодноразові попередження про потенційні ризики. В інтерв'ю журналістам він натякнув, що пасажирів перебувають у чималій небезпеці щоразу, як користуються підземкою. Слідчий провів перехресний допит десятків свідків, із чийх слів метрополітен постав організацією, для якої битви працівників за місце під сонцем важливіші за безпеку пасажирів. Майже через рік після пожежі він подав остаточний звіт на 250 сторінок — нищівне обвинувачення метрополітену як організації, паралізованій безглуздою бюрократією. «Розслідування, що мало на меті вивчити події одного вечора, — написав Феннелл, — переросло в аналіз цілої системи». Далі йшли десятки сторінок дошкульної критики й рекомендацій, з яких випливало, що ця організація засадничо некомпетентна й аморальна.

Бурхлива реакція не забарилася. Пасажирів пікетували адміністрацію метрополітену. Керівників організації звільнили. Прийняли цілий пакет нових законів, і, як наслідок, культура метрополітену докорінно змінилася. Сьогодні на кожній станції є начальник, що відповідає за безпеку пасажирів, а кожен працівник зобов'язаний повідомити керівництво про найменший натяк на загрозу. Потяги й далі їздять за графіком. А метрополітен змінив звички й перемир'я, чітко визначивши, хто ж несе кінцеву відповідальність за пожежну безпеку, й надавши кожному працівнику право діяти, не зважаючи на те, втручається він у чужі справи чи ні.

Такі кардинальні зміни можуть відбутися у будь-якій компанії, де інституційні звички — через легковажність чи недбалість — призвели до руйнівного перемир'я. Компанія з хибними звичками не може змінитись на краще тільки тому, що так сказав її директор. Розумне керівництво натомість намагається створити критичний момент — чи принаймні його подобу — і домогтися розуміння, що *щось треба конче змінити*, аж поки всі працівники не будуть готові переглянути шаблони своєї повсякденної поведінки.

— Ви не маєте права змарнувати серйозну кризу, — сказав Рам Емануел на з'їзді директорів після глобальної економічної кризи 2008 року, невдовзі після того, як його призначили головою адміністрації президента Обама. — Ця криза дарує нам можливість зробити те, чого раніше ми зробити не могли.

Незабаром адміністрація Обама таки вмовила Конгрес ухвалити президентський антикризовий план на суму 787 мільярдів доларів США. Крім того, конгресмени прийняли запропонований Обамою закон про реформу в галузі охорони здоров'я, нові версії законів про захист прав споживачів, а також низку інших законодавчих актів, які, серед іншого, розширили програму медичного страхування дітей і надали жінкам можливість подати до суду на роботодавця за дискримінацію при оплаті праці. То була чи не найбільша політична трансформація із часів «Великого суспільства» Джонсона й «Нового курсу» Рузвельта, і сталася вона тому, що після фінансової катастрофи законодавці розгледіли нову можливість.

Щось подібне відбулося в шпиталі Род-Айленду після смерті вісімдесятишестирічного чоловіка й інших хірургічних помилок. Відколи 2009 року шпиталь запровадив нові правила безпеки, не трапилося більше жодного випадку, щоб пацієнтові прооперували не ту частину тіла. Нещодавно шпиталь отримав найпрестижнішу нагороду *Beacon Award* за відмінний сестринський догляд у відділенні інтенсивної терапії та

реанімації, а також відзнаку Американського коледжу хірургії за високу якість онкологічної допомоги.

А найважливіше, що шпиталь Род-Айленду, за словами тамтешніх медсестер і лікарів, зовсім не такий, як раніше.

У 2010 році молода медсестра на ім'я Еллісон Ворд зайшла в операційну, де мала асистувати при рутинній операції. В операційному блоці вона почала працювати за рік до того. Серед присутніх Еллісон була наймолодша й найменш досвідчена. Перед операцією вся команда зібралася довкола непритомного пацієнта на коротку нараду. Хірург зачитав детальний опис етапів операції, що висів на стіні.

— Гаразд, і останнє, — сказав він, узявши до рук скальпель. — Поки ми не почали, у когось є якісь запитання?

Лікар проводив такі операції сотні разів. Стіни в його кабінеті були завішані дипломами й нагородами.

— Докторе, — сказала двадцятисемирічна Ворд, — я хочу всім нагадати, що ми маємо зробити паузу між першою і другою процедурами. Ви про це не казали, тому я вирішила нагадати, щоб часом ніхто не забув.

Якби вона сказала ці слова кілька років до того, то дістала б догану. Або її кар'єрі взагалі б настав кінець.

— Дякую, що нагадали, — відповів хірург. — Наступного разу я обов'язково про це скажу. А тепер до роботи.

— Я знаю, що цей шпиталь пережив важкі часи, — сказала мені згодом Ворд. — Але тепер там панує дух співпраці. Наші тренінги, наші взірці для наслідування — уся культура госпіталю зосереджена на роботі в команді. Я можу вільно висловити будь-яку думку. Тут чудово працюється.

7. ЗВІДКИ СУПЕРМАРКЕТ *TARGET* ШВИДШЕ ЗА ВАС ЗНАЄ, ЧОГО ВИ ХОЧЕТЕ

*Коли компанії прогнозують звички
(і маніпулюють ними)*

I

Ендрю Пол тільки почав працювати експертом із роботи з даними в компанії *Target*, коли одного дня біля його столу зупинилося кілька колег із відділу маркетингу. Вони поставили йому запитання, на яке Полові сам Бог велів відповісти:

— Чи можуть твої комп'ютери вирахувати, хто з наших клієнтів — вагітні жінки, навіть якщо ті не хочуть, щоб ми про це дізналися?

Пол був фахівцем зі статистики. Усе своє життя він шукав способів, як користуватися даними, щоб розуміти людей. Пол виріс у маленькому містечку в Північній Дакоті, і поки його друзі ходили до гуртків і будували моделі ракет, Пол експериментував із комп'ютерами. Закінчивши коледж, він отримав диплом у галузі статистики, а пізніше й економіки, але тоді, як більшість його одногрупників на економічному факультеті Університету Міссурі збиралися працювати в страхових компаніях чи державних бюрократичних установах, Пол рухався у зовсім іншому напрямі. Він з головою поринув у те, як економісти пояснюють людську поведінку за допомогою методів системного аналізу. Ба більше: Пол спробував самотужки провести кілька неформальних експериментів. Якось він влашту-

вав вечірку й запитав кожного гостя, який його улюблений жарт, а тоді спробував створити математичну модель ідеального дотепу. Він намагався вирахувати точну кількість пива, яку йому треба випити, щоб набратися сміливості балакати з дівчатами на вечірках, але при цьому не пошитися в дурні. (Цей експеримент чомусь ніколи не вдався.)

Але Пол знав, що все це невинні забави супроти того, як американські корпорації використовують дані, щоб вивідати найменші подробиці життя людей. І мріяв теж таким займатися. Отож, закінчивши навчання і почувши, що компанія-виробник вітальних листівок *Hallmark* шукає фахівця зі статистики в Канзас-сіті, він надіслав своє резюме і невдовзі цілими днями «прочісував» дані продажів, щоб визначити, які вітальні листівки популярніші — з пандами чи слониками, і чи напис «Усе, що відбувається в бабусі, залишається в бабусі» смішніший, коли написаний червоним чи синім кольором. Блаженство, а не робота.

Через шість років, у 2002-му, Пол дізнався, що мережа супермаркетів *Target* шукає математика, і вирішив спробувати щастя. Він знав, що *Target* збирає гігантські масиви даних. Щороку мільйони покупців бували в 1147 супермаркетах *Target* і віддавали терабайти особистої інформації. Більшість про це навіть не здогадувались. Вони користувалися картками лояльності, спеціальними пропозиціями, що прийшли їм на пошту, і кредитними картками, гадки не маючи, що *Target* додає інформацію про їхні покупки до індивідуальних демографічних профілів.

Для фахівця зі статистики ці дані були чарівним віконцем, крізь яке можна було побачити уподобання клієнтів. Супермаркети *Target* продавали все: від продуктів харчування та одягу до електроніки й садових меблів. Пильно відстежуючи купівельні звички клієнтів, аналітики компанії могли спрогнозувати, що відбувається у них удома. Хтось купує нові рушники, простирадла, столові прибори, каструлі й заморожені обіди? Напевно, ця людина щойно придбала новий будинок —

або ж розлучається. Переповнений візок, а в ньому спреї від комарів, дитяча білизна, ліхтарик, ціла купа батарейок, журнал *Real Simple* і пляшка Шардоне? Літній табір не за горами, і мама вже не може дочекатися.

Робота в супермаркеті *Target* подарувала Полу можливість дослідити американського покупця — найскладнішу істоту у світі — у його природному середовищі існування. Його завданням було створити математичні моделі, які б аналізували дані й визначали, у яких сім'ях живуть діти, а де покупцем є закоренілий холостяк; хто з клієнтів любить активно проводити час на свіжому повітрі, а кого більше цікавлять морозиво й любовні романи. Пол мав стати математиком, який уміє читати чужі думки та розшифровувати звички покупців, щоб умовити їх витратити ще більше.

Й от якось по обіді до його столу підійшло кілька співробітників з відділу маркетингу. Вони намагалися визначити вагітних жінок серед клієнтів супермаркету, проаналізувавши їхні купівельні звички. Вагітні жінки й молоді батьки — це заповітна цільова аудиторія компаній, що торгують урозрадіб. Жодна інша група покупців не приносить стільки прибутку, не скуповує стільки товарів і не є такою нечутливою до цін. І йдеться не лише про підгузки й вологі серветки. Батьки немовлят такі виснажені, що, купуючи пляшечки й суміші для годування, готові покласти до кошика й усі інші необхідні товари — сік і туалетний папір, шкарпетки й журнали. Ба більше: якщо новоспечений татусь чи мамаusia почнуть ходити на закупи в *Target*, то ще не один рік приходитимуть туди знову й знову.

А це значить, що, визначивши серед покупців вагітних жінок, *Target* міг би заробити мільйони доларів.

Пола ця пропозиція заінтригувала. Важко уявити собі цікавіше завдання для статистичного віщуна, ніж проникнути не лише в думки покупців, а й у їхні спальні!

Ще до завершення проекту Пол засвоїв кілька важливих уроків про те, що полювати за найінтимнішими звичками людей буває небезпечно. Наприклад, він дізнався, що треба вміти не лише вивідати інформацію, а й зуміти приховати те, що тобі щось стало відомо. І що не всі жінки радіють, коли якась комп'ютерна програма аналізує їхні плани щодо народження дітей.

Виявляється, не всі вважають математичну телепатію крутою штукою.

— Іншим людям, мабуть, спадає на думку Великий Брат, — сказав мені Пол. — Декого це тривожить і дратує.

* * *

Колись компанія на кшталт *Target* нізащо б не взяла на роботу такого працівника, як Ендрю Пол. Якихось двадцять років тому підприємства роздрібної торгівлі не аналізували даних так скрупульозно. Натомість *Target*, як і продуктові супермаркети, торгові центри, продавці вітальних листівок, крамниці одягу та інші компанії, силкувався зазирнути в голови своїх клієнтів у старий добрий спосіб — найнявши психологів, які нав'язували їм псевдонаукові прийоми, що мали начебто змусити покупців витратити більше грошей.

Деякі з цих методів використовують досі. Зайдіть у супермаркет *Walmart*, *Home Depot* чи якийсь місцевий торговий центр, уважно придивіться, і ви помітите трюки, до яких крамниці вдаються десятками років. Кожен із них звертається до вашої підсвідомості.

Проаналізуймо, наприклад, як ви купуєте продукти.

Тільки-но переступивши поріг супермаркету, ви, скоріш за все, бачите привабливі гірки фруктів та овочів. Насправді розміщувати овочі й фрукти на самому початку магазину

безглуздо, адже вони можуть прим'ятися на дні візка. Тому було б логічніше розташувати їх біля кас, щоб люди купували їх уже після того, як покладуть до візка все решту. Проте маркетологи й психологи давно довели: якщо ми накупимо всіляких корисних продуктів на самому початку закупів, то з більшою ймовірністю покладемо до кошика чипси, шоколадне печиво чи заморожену піцу, натрапивши на них трохи згодом. Підсвідоме відчуття, що ми зробили добрий вчинок, купивши найперше гарбуза, позбавляє нас докорів сумління, коли за кілька хвилин ми кладемо до возика відерце морозива.

Або візьмімо, наприклад, звичку, щойно зайшовши до супермаркету, повертати праворуч. (Ви взагалі помічали, що повертаєте праворуч? Повірте, так воно і є. Існують тисячі годин відеозаписів, де видно, як покупці, щойно переступивши поріг, повертають праворуч.) З огляду на це, з правого боку супермаркети розміщують найвигідніші товари, сподіваючись, що ви одразу ж їх купите.

Інший приклад: пластівці й супи. Якщо вони виставлені на полиці не в алфавітному порядку, а начебто довільно, мимоволі ми біля них затримуємося і розглядаємо увесь асортимент. Тому пластівці *Raisin Bran* ніколи не стоять поруч із *Rice Chex*. Щоб знайти те, що треба, вам доведеться оглянути всі полиці, і хтозна, чи не захочеться вам узяти ще одну пачку, але вже іншого бренду¹.

Однак ці прийоми мають ваду: вони рівняють усіх покупців під одну мірку. Це доволі примітивні рішення, що мають на меті виробити купівельні звички, але не враховують при цьому індивідуальних особливостей.

Утім, за останні два десятиліття, коли на ринку роздрібної торгівлі з'явилося чимало конкурентів, мережі супермаркетів на зразок *Target* збагнули, що розраховувати на старі добрі хитрощі більше не можна. Єдиний спосіб збільшити прибутки —

визначити купівельні звички кожного покупця і просувати товар кожному окремо, створюючи персоналізовані пропозиції, щоб задовольнити унікальні купівельні вподобання клієнтів.

Компанії усвідомили це почасти тому, що чітко зрозуміли: звички надзвичайно сильно впливають чи не на кожне рішення покупця. Низка експериментів переконала маркетологів у тому, що, зрозумівши звички кожного окремого покупця, вони зможуть продати йому практично будь-який товар². Автори одного з досліджень записали на камеру, як покупці рухаються супермаркетами. Вони хотіли дізнатися, як саме люди вирішують, який товар купувати. Зокрема, їх цікавили люди, що прийшли до крамниці зі списком покупок — тобто, теоретично, заздалегідь вирішили, що їм потрібно.

Виявилося, що навіть покупці зі списками в половині випадків вирішують купити певний товар, побачивши його на полиці, бо хоч вони й мають найкращі наміри, але звички сильніші за їхні закріплені на письмі рішення. «Ну що ж, — бурмотів один із покупців. — Ага, ось і чипси. Не братиму їх. Стоп, стоп, стоп. О! «Lay's» зі знижкою!»³ Пакет чипсів опинився у його візку. Деякі покупці місяцями купували одні й ті самі торгові марки попри те, що вони їм не дуже подобалися. («Я не в захваті від *Folgers*, але завжди купую цю каву. Бо ж яку ще брати?» — сказала одна жінка, розглядаючи полицю, де стояли десятки інших марок кави.) Покупці щоразу купували більш-менш однакову кількість їжі, навіть якщо обіцяли собі класти до візка менше товарів.

«Споживачі деколи поводяться як заручники власних звичок, автоматично відтворюючи стару модель поведінки та ігноруючи нові цілі», — написали двоє психологів з Університету Південної Каліфорнії у 2009 році⁴.

Провівши дослідження, вони дійшли несподіваного висновку: кожен із покупців покладався на свої купівельні звички, от

тільки в кожного вони були різні. Хлопець, який полюбляв чипси, щоразу купував собі один пакетик, тоді як жінка, що надала перевагу каві *Folgers*, ніколи не заходила в ряд із чипсами. Одні люди неодмінно купували молоко, навіть якщо в них удома вже лежало кілька пакетів, а інші завжди клали до кошика десерти, хоч і запевняли, начебто сидять на дієті. Проте шанувальниками молока й любителями десертів були різні люди.

Кожна людина мала унікальні звички.

І супермаркет *Target* прагнув скористатися з отих особистих забаганок. Але як відстежити індивідуальні вподобання й звички покупців, коли у ваших закладах щодня бувають мільйони людей?

Треба збирати дані. Велетенську, просто гігантську кількість даних.

Трохи більше як десять років тому *Target* узявся створювати масивну базу даних, яка присвоювала кожному покупцеві ідентифікаційний код — так званий «Номер клієнта» — за яким до системи вносили інформацію про всі покупки клієнта. Комп'ютери компанії записували відповідні дані щоразу, як покупець користувався кредитною картою *Target*, давав касиру картку постійного клієнта чи отримані поштою талони, заповнював опитування, повертав товар, телефонував у службу підтримки клієнтів, відкривав електронного листа від *Target*, заходив на сайт *Target.com* чи купував товари онлайн. Запис про кожну покупку, а також інформація про всі абсолютно товари, куплені раніше, були прив'язані до номера клієнта.

До цього ж номера було прикріплено демографічну інформацію, що її *Target* збирав самотужки або купував у інших компаній: вік покупця, його сімейний статус, чи має він дітей, у якому районі міста мешкає, скільки часу витрачає на дорогу до супермаркету, скільки приблизно заробляє, чи перебрався

за останній час в інше помешкання, на які сайти заходить, якими кредитними картками користується, який номер його домашнього та мобільного телефонів. *Target* купує дані про національність своїх клієнтів, їхній досвід роботи, те, які журнали вони читають і чи оголошували колись банкрутство, у якому році вони купили (чи втратили) свій будинок, у якому коледжі чи аспірантурі навчалися і яким маркам кави, туалетного паперу, пластівців чи яблучного пюре надають перевагу.

Сервіси, що торгують даними, на кшталт *InfiniGraph*, «підслуховують» онлайн-балачки покупців на сайтах оголошень та Інтернет-форумах і відстежують, які товари отримують позитивні відгуки. Фірма під назвою *Rapleaf* продає інформацію про політичні вподобання покупців, те, які книжки вони читають, чи роблять пожертви благодійним організаціям, скільки автомобілів мають і які новини переглядають частіше — на релігійну тематику чи про знижки на цигарки⁵. Інші компанії аналізують фотографії, що їх споживачі публікують в Інтернеті, та збирають дані про те, худорляві ці люди чи товсті, низькі чи високі, з пишною шевелюрою чи голомозі, і які продукти вони, на основі цих даних, найімовірніше купуватимуть. (В офіційній заяві мережа *Target* відмовилася вказати, з якими демографічними компаніями співпрацює і яку саме інформацію аналізує.)

— Колись компанії знали тільки ту інформацію, яку клієнти *хотіли* про себе повідомити, — каже Том Девенпорт, один із найвідоміших дослідників того, як компанії використовують дані й аналітику. — Але ця ера давно закінчилася. Ви були б шоковані, дізнавшись, скільки інформації про вас відомо — і її купують усі компанії, бо це для них єдиний спосіб вижити.

Якщо ви, користуючись кредитною картою *Target*, раз на тиждень, у котрийсь із будніх днів, близько 18:30 купуєте коробку льодяників на паличці, а щороку в липні й жовтні — найбільші пакети для сміття, то фахівці зі статистики, що працюють у *Target*, за допомогою комп'ютерних програм

визначать, що ви маєте дітей, купуєте продукти переважно по дорозі додому і доглядаєте коло будинку газон, який потрібно косити влітку, й дерева, з яких восени опадає листя. Проаналізувавши решту ваших купівельних звичок, програма виявить, що деколи ви купуєте пластівці, але майже ніколи не кладете до кошика молоко — а це означає, що його ви купуєте в якійсь іншій крамниці. Відтак, *Target* надішле вам купони на знижку на молоко двохвідсоткової жирності, а ще — на шоколадну посипку, шкільне приладдя, садові меблі, граблі й навіть пиво, адже вам, мабуть, кортить розслабитися після довгого робочого дня. Компанія передбачить, що ви зазвичай купуєте, і спробує переконати вас купувати ці товари в супермаркеті *Target*. Ця торгівельна мережа має змогу персоналізувати рекламні брошури й спеціальні пропозиції для кожного клієнта, тоді як ви, скоріше за все, й не здогадуєтесь, що в вашій поштовій скриньці лежить інша рекламна листівка, ніж у сусіда.

— Маючи номер клієнта, ми знаємо ваше ім'я, адресу і спосіб оплати покупок. Знаємо, що ви маєте кредитну картку *Target* і звичайну дебетову картку, і можемо прив'язати ці дані до інформації про ваші покупки в наших супермаркетах, — розповів Пол експертам зі статистики, задіяним у галузі роздрібно-ї торгівлі, на конференції у 2010 році.

Компанія може сполучити з конкретною особою майже половину всіх покупок, зроблених у крамниці, практично всі покупки в Інтернеті й близько чверті даних щодо відвіданих сайтів. На тій конференції Пол показав слайд із прикладом даних, що їх збирає *Target*, — коли ця діаграма з'явилася на екрані, хтось із присутніх аж свиснув від подиву⁶.

Проте є одна проблема: у цих даних може розібратися лише людина, що знається на статистиці, інакше вони беззмістовні. Пересічна особа не бачить жодної різниці між двома покупцями, котрі купують апельсиновий сік. Визначити, що один із них — тридцятичотирирічна жінка, яка купує сік для своїх

дітлахів (а отже, може скористатися купоном зі знижкою на диск із мультиком «Паровозик Томас і його друзі»), а другий — двадцятивосьмирічний холостяк, який п'є сік після пробіжки (а отже, може використати знижку на кросівки), під силу тільки математикові. Саме Пол і ще п'ятдесят його колег із відділу клієнтських даних та аналітичних послуг компанії *Target* виявили, що за фактами ховаються звички.



— Ми називаємо це «портретом клієнта», — каже Пол. — Що більше інформації я про когось знаю, то краще можу передбачити його купівельні звички. Звісно, щоразу я не зможу передбачити абсолютного всього, але в більшості випадків буду правий.

До 2002 року, коли Пол почав працювати в компанії *Target*, відділ аналітики вже розробив комп'ютерні програми, що вираховували сім'ї з дітьми, і щороку в листопаді супермаркет надсилав батькам каталоги велосипедів і самокатів, що мають чудовий вигляд під новорічною ялинкою, у вересні — купони на шкільне приладдя, а в червні — рекламу іграшок для басейну. Комп'ютери вираховували покупців, які у квітні

купували купальники, і в липні тим покупцям надсилали спеціальні пропозиції на сонцезахисний крем, а в грудні — на порадики, як позбутися зайвої ваги. Варто було компанії забачати, і кожен клієнт отримував підбірку купонів зі знижками на продукти, які вони, найімовірніше, планували купувати, бо вже не раз робили це раніше.

Передбачити звички своїх клієнтів прагне не тільки мережа супермаркетів *Target*. Майже всі великі підприємства роздрібною торгівлі, зокрема *Amazon.com*, мережа супермаркетів побутової техніки *Best Buy*, супермаркети *Kroger*, служба доставки квітів *1-800-Flowers*, мережа ресторанів *Olive Garden*, пивоварня *Anheuser-Busch*, пошта США, інвестиційна компанія *Fidelity Investments*, компанія *Hewlett-Packard*, Банк Америки, фінансова корпорація *Capital One* та сотні інших мають відділи «прогнозної аналітики», що визначають уподобання клієнтів.

— Але компанії *Target* це завжди вдавалося найкраще, — каже Ерік Сігел, який проводить конференцію *Predictive Analytics World* («Світ прогнозної аналітики»). — Самі по собі дані нічого не значать. *Target* чудово вдається знайти відповідь на справді розумні запитання.

Щоб збагнути, що людині, яка купує пластівці, потрібне ще й молоко, багато розуму не треба. Але ж є ще й інші, значно складніші запитання, відповідь на які обіцяє величезні прибутки.

Саме тому через кілька тижнів після того, як Пол почав працювати в компанії, колеги запитали його, чи можна вирахувати серед покупців вагітних жінок, навіть якщо ті не хочуть, щоб про їхній стан хтось знав.

Року 1984-го професор Алан Андреасен, якого запросили прочитати курс лекцій у Каліфорнійському університеті в Лос-

Анджелесі, опублікував статтю, що мала на меті відповісти на просте запитання: чому деякі особи зненацька змінюють свої купівельні звички?

Цілий рік учасники команди Андреасена проводили телефонні опитування серед мешканців Лос-Анджелеса, розпитуючи їх про останні поїздки за покупками. Як тільки людина піднімала трубку, науковці засипали її запитаннями, які марки зубної пасти й мила вона придбала і чи не змінилися, бува, її уподобання. Загалом, було опитано майже триста жителів. Як і їхні колеги, дослідники виявили, що більшість людей щотижня купують ту саму вівсяну кашу й ту саму марку дезодоранту. Звички мали абсолютну владу.

Хоча траплялися й винятки.

Наприклад, 10,5 % людей, яких опитав Андреасен, змінили за останні півроку марку зубної пасти. Понад 15 % почали купувати нову марку прального порошку.

Андреасен вирішив дослідити, чому ці люди відхилилися від звичного шаблону. Висновок, якого він дійшов, став основним принципом сучасної теорії маркетингу: купівельні звички людей найчастіше змінюються тоді, коли в їхньому житті стається якась важлива подія. Наприклад, після одруження багато людей починають купувати нову марку кави. Переїхавши в новий будинок, обирають інший бренд пластівців. А розлучившись, часто кладуть до кошика іншу марку пива⁷. Споживачі, які переживають важливі події в своєму житті, часто не зауважують, що їхні купівельні звички змінилися — або ж їм до цього байдуже. А от торгівельні компанії все помічають, і для них це страшенно важливо⁸.

«Переїзд у нове помешкання, одруження чи розлучення, звільнення чи нова робота, народження дитини або смерть близької людини, — пише Андреасен, — це життєві події, що

роблять споживачів беззахисними перед прийомами маркетингів».

А яка найважливіша подія в житті більшості людей? Що на завжди змінює триб їхнього життя і робить їх «беззахисними перед маркетинговими прийомами?» Народження дитини. Поява на світ немовляти перевертає життя більшості клієнтів догори дригом. Як наслідок, у цей момент звички новоспечених батьків гнучкіші, ніж у будь-який інший період у дорослому житті.

Тому для компаній вагітні жінки — це золота жила.

Молоді мамусі й татусі купують чимало речей: підгузки й серветки, ліжечка й повзунки, ковдрочки й пляшечки, — що приносять величезні прибутки супермаркетам на кшталт *Target*. За результатами дослідження, проведеного 2010 року, за перший рік життя дитини середньостатистичний батько чи мати витрачає 6800 доларів США на дитячі речі⁹.

Та це лише верхівка купівельного айсберга. Ці початкові витрати — копійки супроти того, скільки б міг заробити супермаркет, зумівши змінити купівельні звички молодих батьків. Якщо виснажені мамусі й невиспані татусі почнуть купувати дитячі суміші й підгузки в мережі *Target*, то купуватимуть там же і продукти, побутову хімію, рушники, білизну і ще море всього. Бо так легше. А для новоспечених батьків це страх який важливий аргумент.

— Щойно ми вмовимо їх купувати в нас підгузки, вони купуватимуть у нас і все решту, — каже Пол. — Уявіть, що ви бігаєте між рядами в пошуках пляшечки й минаєте полицю з апельсиновим соком — хіба ви не схопите одразу пачку? А потім ще побачите новий диск, який давно хотіли купити. Незабаром і пластівці, і паперові рушники ви купуватимете також у нас. І приходитимете сюди знову й знову.

Молоді батьки — надважливі клієнти, тому великі компанії роздрібною торгівлі готові на все, щоб їх запопасти. Навіть посилають своїх представників у пологові відділення, попри те, що їхні товари не мають жодного стосунку до немовлят. Наприклад, один шпиталь у Нью-Йорку дарує кожній породіллі набір, до якого входять пробні пляшечки гелю для волосся, лосьйону для обличчя та крему для гоління, енергетичний батончик, шампунь і м'яка бавовняна футболка. А ще купони зі знижкою на онлайн-сервіс фотопослуг, мило для рук і абонемент у місцевий тренажерний зал. У пакунку лежать і кілька різних підгузків і олійок для немовлят, але серед інших, «дорослих» товарів їх не так легко відшукати. У 580 пологових будинках у Сполучених Штатах породіллі отримують подарунки від компанії *Walt Disney*, яка 2010 року заснувала окремий відділ, що відповідає за просування товарів серед молодих батьків. Компанії *Procter & Gamble*, *Fisher-Price* та інші мають схожі благодійні програми. За підрахунками *Disney*, обсяг північноамериканського ринку товарів для немовлят становить 36,3 мільярда доларів США на рік¹⁰.

Але компаніям на кшталт *Target* запізно посилати своїх представників до породіль у пологових відділеннях. Про їхнє існування і так усі вже знають. *Target* не збирався конкурувати з *Disney* і *Procter & Gamble* — він хотів узяти над ними гору. Компанія мала на меті почати рекламувати свою продукцію батькам *ще до того*, як їхня дитина з'явиться на світ — ось чому колеги Ендрю Пола звернулися до нього з проханням розробити алгоритм, який би вираховував серед покупців вагітних жінок. Якщо вони зможуть визначити майбутніх матерів у другому триместрі вагітності, то першими завоюють їхню лояльність.

От тільки зробити це виявилось значно важче, ніж здавалось. *Target* зберігав списки подарунків, що вагітні жінки замовляли гостям на вечірку на честь майбутньої мами й малюка.

Це допомогло вирахувати частину жінок при надії. Крім того, усі ці майбутні матусі охоче надавали компанії цінну інформацію, зокрема передбачувану дату пологів, що підказувала компанії, коли саме надіслати їм спеціальні пропозиції на вітаміни для вагітних чи підгузки. Проте списки складала незначна частина вагітних клієток *Target*.

Були ще й інші покупці, які купували одяг для вагітних, меблі в дитячу й пакунки підгузків, а отже, як підозрювала компанія, були вагітні. Але підозрювати й знати — це дві різні речі. Як дізнатися, хто купує підгузки: вагітна жінка чи її приятелька, яка готує подарунок для майбутнього немовляти? Крім того, украй важливо вибрати правильний час. Купон, що придався б за місяць до народження дитини, опиниться на смітнику, якщо клієнт отримає його за кілька тижнів після появи малюка на світ.

Пол почав працювати над цією проблемою з того, що ретельно проаналізував дані зі списків замовлених подарунків; це дало йому змогу простежити, як змінюються купівельні звички середньостатистичної жінки з наближенням дати пологів. Списки стали для нього своєрідною лабораторією, де він перевіряв різні припущення. Кожна майбутня матуся вказувала свої ім'я та прізвище, ім'я чоловіка й передбачувану дату пологів. База даних *Target* додала цю інформацію до клієнтського номера конкретної сім'ї. У результаті, коли котрась із цих жінок купувала товари в супермаркеті чи Інтернеті, Пол — на основі вказаної передбачуваної дати пологів — міг вирахувати триместр, у якому відбувалися покупки. За якийсь час він помітив певні шаблони.

Виявилось, що вагітні жінки купують товари в доволі прогнозований спосіб. Візьмімо, наприклад, лосьйони. Їх купує чимало людей, але один з аналітиків даних у компанії *Target* помітив, що жінки, які складали списки подарунків для немовляти, купували підозріло багато лосьйонів без запаху на

початку другого триместру. Ще один аналітик зауважив, що впродовж перших двадцяти тижнів багато вагітних жінок за-пасаються вітамінами, зокрема кальцієм, магнієм і цинком. Сила-силенна покупців щомісяця купують мило й ватні тампони, але коли жінка зненацька починає купувати десятки брусків мила без запаху й великі коробки ватних тампонів, а ще антибактеріальні гелі для рук і тонни серветок — і все це за кілька місяців після купівлі лосьйонів і вітамінів — це означає, що пологи вже не за горами.

Проаналізувавши дані за допомогою комп'ютерної програми, Пол вирахував близько двадцяти п'яти продуктів, що — разом узяті — дали йому змогу зазирнути, так би мовити, до жіночого лона. Ба більше: він міг вгадати, який у жінки триместр вагітності, й визначити передбачувану дату пологів, щоб *Target* міг надіслати їй купони якраз перед тим, як вона збиратиметься на великі закупки. Коли Пол закінчив писати програму, вона вже могла присвоювати кожному постійному покупцю так званий «відсоток ймовірності вагітності».

Дженні Ворд, двадцятитрирічна дівчина з Атланти¹¹, купила лосьйон із олією какао, велику сумку, куди було б зручно покласти підгузки; цинк, магній і волошковий плед? Імовірність, що вона вагітна, становить 87 %, а передбачувана дата пологів — наприкінці серпня. Ліз Олтер, тридцятип'ятирічна мешканка Брукліна, купила п'ять пачок серветок, пральний порошок для чутливої шкіри, мішкуваті джинси, вітаміни з комплексом жирних кислот і з десятків зволожуючих кремів? Дев'яносто шість відсотків ймовірності, що вона вагітна й народить на початку травня. Кейтлін Пайк, тридцятидев'ятирічна жителька Сан-Франциско, купила тільки дитячий візок за 250 доларів і більш нічого? Напевно, вона придбала подарунок для вагітної приятельки. Крім того, її демографічні дані підказують, що два роки тому жінка розлучилася.

Пол проаналізував усю базу даних *Target* за допомогою цієї програми. Й отримав у результаті список сотень тисяч ймовірно вагітних жінок, яких компанія могла засипати рекламою підгузків, лосьйонів, ліжечок, серветок та одягу для вагітних саме тоді, коли їхні купівельні звички особливо надаватимуться до змін. Якщо хоча б дециця тих жінок чи їхніх чоловіків почнуть ходити на закупи в *Target*, компанія додатково заробить не один мільйон.

Та саме перед тим, як на майбутніх матусь мала рушити лавина реклами, хтось із працівників відділу маркетингу запитав:

— А як відреагують жінки, дізнавшись, що *Target* знає про них усе?

— Якщо ми надішлемо котрійсь із жінок, яка ніде не вказувала інформації про свою вагітність, каталог товарів із написом «Вітаємо з первістком!», то цим стривожимо її, — каже Пол. — Ми намагаємося суворо дотримуватися законів про недоторканність приватного життя. Але навіть не порушуючи закону, можна скоїти ризикований вчинок, який не дуже сподобається людям.

Його хвилювання небезпідставні. Десь через рік після того, як Пол розробив алгоритм прогнозування вагітності, у супермаркет *Target* у Міннесоті зайшов один чоловік і зажадав поговорити з менеджером. У руках він стискав рекламну брошуру. Чоловік аж кипів від люті.

— Ось це отримала по пошті моя донька! — сказав він. — Вона ще вчиться в школі, а ви вже шлете їй знижки на дитячий одяг і ліжечка? Ви що, *спонукаете* її завагітніти?

Менеджер не міг утямити, про що той веде мову. Він поглянув на ім'я адресата. Справді, брошура з рекламою одягу для

вагітних і меблів для дитячої та зображеннями усміхнених немовлят і зачарованих ними матусь була адресована доньці того чоловіка.

Менеджер якомога ввічливіше вибачився перед ним, а за кілька днів зателефонував ще раз його перепросити.

Голос батька звучав дещо збентежено.

— Я поговорив з донькою, — сказав він. — Виявляється, у моєму домі відбулися деякі події, про які я ні сном ні духом не знав.

Він глибоко вдихнув.

— Вона має народити в серпні. Тепер моя черга вибачитися перед вами.

Target — не єдина компанія, що викликала тривогу серед споживачів. Інші фірми зазнали критики за те, що користувалися даними в доволі ненав'язливий спосіб.

Наприклад, у 2011 році мешканець Нью-Йорка подав до суду на компанії *McDonald's*, *CBS*, *Mazda* й *Microsoft* за те, що їхні рекламні відділи начебто відстежували сайти, на які заходили їхні клієнти, щоб вивчити їхні купівельні звички¹². У судах Каліфорнії розглядають колективні позови проти компаній *Target*, *Walmart*, *Victoria's Secret* та інших мереж роздрібної торгівлі, які просили покупців вказати поштовий індекс, коли ті розраховувалися кредитною карткою, а потім на основі цієї інформації вивідували їхні адреси¹³.

Пол і його колеги знали: використовуючи дані, щоб визначити, котрі з жінок вагітні, компанія ризикує зіпсувати собі репутацію. Отож, постало питання: як вручити майбутнім мatusям рекламу так, щоб ті не запідозрили, що за ними стежать?

Як скористатися з чужих звичок, не повідомляючи людей, що кожен їхній крок ретельно відслідковують?*

II

Улітку 2003 року Стів Бартелс, керівник маркетингового відділу компанії звукозапису *Arista Records*, телефонував радіоведучим і розповідав про нову композицію, яка їм точно спо-

* Цей розділ написано на основі інтерв'ю з понад десятком нинішніх і колишніх працівників компанії *Target*. Більшість із них було проведено на засадах анонімності, позаяк люди боялися, що їх звільнять або покарають. Ми надали *Target* можливість ознайомитися із цим розділом і відреагувати на викладені тут факти, а також попросили дозволу отримати офіційні коментарі від керівників відділу клієнтських даних та аналітики. Компанія не дала дозволу й відмовилася відповідати на запитання, що мали на меті перевірити достовірність фактів. Ми отримали від неї два електронні листи. У першому з них було написано: «Місія компанії *Target* — зробити супермаркети *Target* улюбленим місцем для закупів, забезпечивши нашим клієнтам високу якість, постійні новації й унікальний досвід завдяки послідовній реалізації нашої фірмової обіцянки: “Сподівайтесь на більше. Платіть менше”. Ми доклали чимало зусиль, щоб зрозуміти вподобання наших клієнтів, адже для нас найголовніше — виконати свою місію. Із цією метою ми розробили кілька дослідницьких інструментів, які дають нам змогу визначити схильності та вподобання різних демографічних груп, до яких належать наші клієнти. Дані, отримані за допомогою цих інструментів, ми використовуємо під час планування супермаркетів, вибору продукції, організації рекламних кампаній та підбору спеціальних пропозицій. Завдяки цьому аналізу *Target* гарантує своїм клієнтам, що в закладах компанії вони зможуть придбати саме те, що їм потрібно. Наприклад, коли клієнт розраховується на касі, наша програма може передбачити актуальні пропозиції для цього конкретного покупця, які той отримає разом із чеком. Крім того, наші клієнти можуть брати участь у добровільних програмах, як-от скласти список подарунків для майбутнього немовляти, що дає змогу компанії зрозуміти, як потреби клієнтів змінюються із плином часу, і надіслати молодим матерям купони зі знижками. Ми вважаємо, що ці заходи вигідні як для наших клієнтів, котрі отримують змогу купувати більше потрібних і бажаних товарів у супермаркетах *Target*, так і для самої компанії, яка таким чином зміцнює лояльність клієнтів, спонукає їх частіше купувати товари у своїй мережі й збільшує рівень продажів і прибутків». У другому листі йшлося про таке: «Майже всі ваші твердження містять недостовірну інформацію, і їхня публікація введе громадськість в оману. Ми не маємо наміру детально аналізувати кожне твердження. Компанія *Target* серйозно ставить до своїх юридичних зобов'язань і дотримується усіх чинних федеральних законів і законів штату, зокрема тих, що стосуються конфіденційної медичної інформації». (Прим. авт.)

добається. Пісню під назвою «Неу Ya!» виконувала хіп-хоп група *OutKast*.

«Неу Ya!» була бадьорою сумішшю фанку, року й хіп-хопу із щедрим вкрапленням свінгу в стилі біг-бенд. І виконувала цю композицію одна з найпопулярніших у світі музичних груп. Досі на радіо не було нічого подібного.

— Коли я вперше її почув, у мене аж мурашки по тілу забігали, — каже Бартелс. — Вона *звучала* як справжній хіт, як пісня, яку роками крутитимуть на святкуваннях бар-міцви й випускних вечорах.

По всьому офісу працівники *Arista*, минаючи одне одного в коридорі, наспівували приспів: «...трусил нею, як знімком Полароїд». «*Ця пісня*, — казали вони всі, як один, — *буде реальним хітом*».

І то не були виключно інтуїтивні здогади. На той час у компаніях звукозапису відбувалися такі ж зміни, пов'язані з даними, як і в мережі супермаркетів *Target* та інших фірмах. Керівники музичних компаній і радіостанцій користувалися комп'ютерними програмами, щоб спрогнозувати звички слухачів так само, як підприємства роздрібної торгівлі користалися з комп'ютерних алгоритмів, щоб передбачити звички покупців. Іспанська компанія під назвою *Polyphonic HMI* — команда експертів зі штучного інтелекту й статистики — розробила програму *Hit Song Science* («Наука пісенних хітів»), що аналізувала математичні характеристики пісні та прогнозувала її популярність. Порівнюючи темп, тон, мелодію, послідовність акордів та інші властивості конкретної пісні з тисячами хітів, збережених у базі даних компанії *Polyphonic HMI*, *Hit Song Science* вираховувала бал, що прогнозував, чи користуватиметься пісня успіхом серед слухачів¹⁴.

Зокрема, програма передбачила, що альбом Нори Джонс «*Come Away with Me*» буде хітом попри те, що більшість

музичних компаній відмовилися його випускати. (У результаті у світі продалося 10 мільйонів примірників альбому, за який співачка отримала вісім нагород «Греммі»). Вона спрогнозувала, що композиція «*Why Don't You and I*» рок-гурту *Santana* стане популярною — незважаючи на сумніви диджеїв. (Пісня посіла третє місце у рейтингу Топ-40 журналу *Billboard*.)

Коли працівники радіостанції проаналізували пісню «*Hey Ya!*» за допомогою програми *Hit Song Science*, то отримали непоганий результат. Не просто непоганий, а дуже навіть добрий — один із найвищих балів.

Якщо вірити алгоритмові, композиція «*Hey Ya!*» мала стати мегажитом.

Четвертого вересня 2003 року о 19:15 — у прайм-тайм — радіостанція WIOQ з Філадельфії, що працювала у форматі сучасного хітового радіо («Топ-40»), уперше запустила в ефірі пісню «*Hey Ya!*». Того тижня вони прокрутили цей трек ще сім разів, а загалом за місяць — тридцять сім разів¹⁵.

У той час компанія *Arbitron* тестувала нову технологію, що давала змогу визначити, скільки людей слухають конкретну радіостанцію у конкретний момент, а також скільки з них перемикають канал під час звучання певної пісні. Радіостанція WIOQ також брала участь у тестуванні. Директори станції були впевнені, що «*Hey Ya!*» приверне увагу слухачів.

Але коли надійшли дані, виявилось, що слухачам не просто не сподобалася ця композиція¹⁶.

Вони ненавиділи її. Ненавиділи настільки, що майже третина слухачів перемикала станцію за перші тридцять секунд пісні. Із цим стикнулася не лише WIOQ. Радіостанції з різних куточків країни — Чикаго, Лос-Анджелеса, Фінікса та Сіетла — під-

твердили, що, як тільки в ефірі звучала «Неу Ya!», чимало слухачів відразу перемикали станцію.

— Коли я вперше почув цю пісню, то подумав, що вона справді класна, — каже Джон Ґарабедіан, ведучий радіошоу, що одночасно йде в ефірі сотні радіостанцій «Топ-40» і щовихідних збирає понад два мільйони слухачів. — Але вона звучала не так, як інші пісні, тому дехто страшно роздратувався, коли її почув. Один хлопчина сказав мені, що гіршої пісні в житті не чув. Люди слухають радіо у форматі «Топ-40», щоб почути свої улюблені пісні або композиції, що звучать подібно до них. Коли в ефірі крутять щось інше, це їх дратує. Вони хочуть слухати тільки знайомі їм пісні.

Arista витратила чимало грошей на розкрутку «Неу Ya!». Музичним компаніям та радіостанціям хоч кров із носа треба було, щоб ця композиція стала хітом. Хіти для них на вагу золота — не лише тому, що люди купують сам трек, а тому, що хіт здатний вмовити слухачів покинути відеоігри й Інтернет заради радіо. Хіт допомагає продавати спортивні машини на телебаченні й одяг у модних крамницях. Хітові пісні лежать в основі десятків купівельних звичок, на які покладаються рекламні агентства, телеканали, бари й танцювальні клуби — ба навіть технологічні компанії на кшталт *Apple*.

І тут композиція, на яку покладали величезні надії, — та, яка, за прогнозами алгоритмів, мала стати піснею року, — виявилася повним провалом. Директори радіостанцій гарячково мізкували, як перетворити «Неу Ya!» на хіт¹⁷.

Ця проблема — як зробити пісню хітом? — не давала спокою музичній індустрії від самого початку її існування, але перші спроби відшукати наукові рішення почалися всього лише кілька десятиліть тому. Одним із перших за це взявся колишній

керівник радіостанції Рич Меєр, який 1985 року разом зі своєю дружиною Ненсі заснував у підвалі свого чиказького будинку компанію *Mediabase*. Щоранку вони прокидалися, забирали пакунок касет, записаних у різних містах попереднього дня, й аналізували кожну-кожнісіньку пісню, що грала в ефірі. Відтак, Меєр випускав щотижневий бюлетень, який відстежував, які композиції стали популярніші, а які — навпаки — втратили рейтинг.

Перші кілька років бюлетень мав близько сотні передплатників, а Меєр із дружиною ледве втримували компанію на плаву. Але коли дедалі більше й більше радіостанцій почали використовувати дослідження Меєра, щоб збільшити свою аудиторію — і, зокрема, вивчати придумані ним формули, що пояснювали музичні тенденції, — його бюлетень, дані, що їх продавала *Mediabase*, а пізніше й інші подібні сервіси, які пропонувала нова професійна когорта консультантів з аналізу даних, назавжди змінили роботу радіостанцій.

Меєра найдужче цікавила одна загадка: чому слухачі ніколи не перемикають станцію, коли в ефірі грає певна пісня? Діджеї називають такі пісні «липучками». За роки Меєр визначив сотні «липучок», намагаючись визначити ознаки, що зробили їх популярними. Його робочий стіл було завалено таблицями й схемами з описом характеристик «липучок». Меєр повсякчас шукав нових способів оцінити «липкість» пісень, а тоді, коли в ефірі почати крутити «Hey Ya!», він саме взявся експериментувати з даними тестів, що проводила компанія *Arbitron*. Меєра цікавило, чи не підкажуть йому ці дані якогось нового рішення.

Деякі тодішні хіти були «липкі» з очевидних причин — композиції «*Crazy in Love*» Бейонсе та «*Señorita*» Джастіна Тімберлейка, тільки вийшовши в ефір, відразу стали мегапопулярними, бо їх виконували відомі зірки — тут усе ясно. Проте інші пісні стали «липучками» з нікому не зрозумілих

причин. Наприклад, коли влітку 2003 року на радіо крутили композицію «*Breathe*» Блу Кантрелл, майже ніхто не перемикав станцію. В інтерв'ю музичним виданням диджеї казали, що та пісенька мала таку нецікаву, одноманітну мелодію, яка відразувилітала з голови, що вони не любили ставити її в ефір. Але з якихось причин люди слухали цю композицію, попри те, що — як потім виявили соціологічні опитування — вона не дуже їм подобалася. Або візьмімо, наприклад, пісню «*Here Without You*» рок-гурту з *Doors Down* чи будь-яку композицію групи *Maroon 5*. Ці гурти грають таку невиразну музику, що для того, аби описати їхні «ледь теплі» мелодії, критики й слухачі створили новий термін — «рок для ванни». Але коли ці пісні з'являлися в ефірі, станції майже ніхто не перемикав.

Крім того, існували композиції, що їх слухачі *не любили*, але все одно слухали. Як-от пісеньки Кристіни Агілери чи Селін Діон. Десятки опитувань давали той самий результат: радіо-слухачі чоловічої статі казали, що терпіти не можуть Селін Діон та її пісень. Але коли їх крутили по радіо, вони ніколи не перемикали. Станції Лос-Анджелеса, які регулярно крутили Діон наприкінці кожної години — коли визначають кількість слухачів, — збільшили свою аудиторію на 3 %, що є чималим результатом на цьому ринку. Чоловіки *думали*, що їх верне від Селін Діон, але, коли її пісні з'являлися в ефірі, далі їх слухали¹⁸.

Якось увечері Меєр сів і взявся прослуховувати десятки пісень-«липучок» поспіль, одна за одною, ще раз і ще. І помітив одну спільну рису. Ні, вони не звучали однаково — одні пісні були баладами, інші — популярними мелодіями. Але їм усім була притаманна одна особливість — кожна пісня звучала точнісінько так, як, на думку Меєра, мала б звучати будь-яка композиція відповідного жанру. Вони звучали *знайома* — як і всі пісні на радіо — от тільки трохи більш відшліфовано, трохи ближче до золотої середини ідеальної пісні.

— Інколи радіостанції проводять дослідження — телефонують слухачам і програють коротенький уривок пісні. Ті часто кажуть, що чули ту пісню мільйон разів і вже не можуть її чути, — розповідає Меєр. — Але, коли композиція з'являється в ефірі, ваша підсвідомість каже: «Я знаю цю пісню! Я чула її мільйон разів! Я можу підспівувати!» «Липучки» — це ті пісні, що їх ви сподіваєтеся почути на радіо. Мозок нишком прагне почути їх, бо вони такі подібні на все, що ви чули й вподобали собі раніше. Вони звучать саме так, як треба.

Існують докази того, що ми надаємо перевагу пісням, які звучать «знайомо», через особливість нашої нервової системи. Науковці спостерігали за мозком людей під час того, як ті слухали музику, і визначили, які ділянки беруть участь у розпізнаванні слухових подразників. Слухання музики збуджує кілька ділянок мозку, зокрема слухову кору, таламус і кору в ділянці верхньої тім'яної частки¹⁹. Ті ж самі ділянки задіяні в розпізнаванні шаблонів і допомагають мозку вирішити, на які подразники звернути увагу, а які проігнорувати. Іншими словами, ділянки, що обробляють музичну інформацію, відповідають за пошук шаблонів і знайомої інформації. Розумно влаштовано. Адже музика, зрештою, складна. Різні тембри й тональності, мелодії, що накладаються одна на одну, розмаїті звуки, що переплітаються в будь-якій пісні, — чи, коли вже на те пішло, розмова серед людської вулиці — творять плетиво, що його мозок сприймав би як какофонію звуків²⁰, коли б не вмів зосереджуватися на одних звуках та ігнорувати інші.

Мозок прагне, щоб музика була знайома, бо тільки тоді ми зможемо щось почути, не відволікаючись на інші звуки. Науковці з МТІ виявили, що, якби не поведінкові звички, ми б не впоралися з потоком нескінченних рішень, що мусили б ухвалювати кожного дня. Так само й слухові звички існують через те, що без них ми не змогли б визначитися, на чому зосередити увагу: на голосі своєї дитини, на свисті тренера чи на гаморі

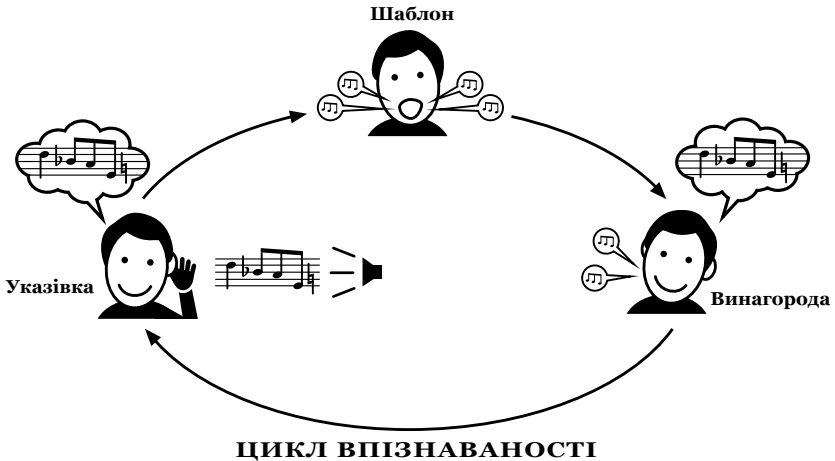
жвавої вулиці в суботній день футбольного матчу. Слухові звички дають нам змогу підсвідомо відділяти важливі звуки від неважливих.

Ось чому пісні, що звучать «знайомо», — хай навіть ви не чули їх раніше — є «липкими». Наш мозок запрограмований на те, щоб надавати перевагу слуховим шаблонам, схожим на ті, які ми вже чули. Селін Діон випускає нову пісню — що звучить так само, як і решта її пісень чи навіть більшість композицій на радіо, — а наш мозок підсвідомо прагне впізнаваності, і та пісня стає «липкою». Навіть якщо ви ніколи не були на концерті Селін Діон і не збираєтеся туди йти, ви слухатимете її пісні по радіо, бо саме їх ви *сподіваєтеся* почути дорогою на роботу. Ті пісні ідеально відповідають вашим звичкам.

Тепер зрозуміло, чому композиція «Heу Ya!» не завоювала популярності радіослухачів попри те, що програма *Hit Song Science* і керівники компанії звукозапису не сумнівалися, що вона стане хітом. Пісня не була погана. Проблема в тому, що вона *була незнайома*. Радіослухачі не хотіли ухвалювати свідоме рішення щоразу, як вони чули нову пісню. Їхній мозок прагнув дотримуватися звички. Здебільшого ми насправді не вирішуємо, подобається нам пісня чи ні. Для цього знадобилося б надто багато розумових зусиль. Ми натомість реагуємо на вказівки («Схоже на всі мої улюблені пісні!») і винагороди («Так класно підспівувати!») й мимоволі або починаємо наспівувати мелодію, або перемикаємо на іншу станцію.

До певної міри, компанія *Arista* й диджеї на радіостанції зіткнулися з проблемою, схожою на ту, яка спіткала Ендрю Пола, працівника *Target*. Слухачі охоче дослухають до кінця пісню, яка їм начебто не до вподоби, за умови, що подібну композицію вони вже чули раніше. Вагітні жінки залюбки скористаються спеціальними пропозиціями, отриманими по

пошті, коли тільки в них не виникне здогад, що *Target* «відстежує», що відбувається в їхньому лоні, бо ця ситуація незнайома й моторошна. Клієнтка не сподівається отримати купон, з якого стає ясно, що *Target* знає про її вагітність. Це те саме, що сказати сорокадворічному інвестиційному банкіру, що він наспівував пісеньку Селін Діон. Так просто не робиться.



Отож, як диджеї змогли вмовити слухачів прослухати пісеньки на кшталт «Неу Ya!» стільки разів, скільки потрібно, щоб ті стали їм добре знайомі? Як компанія *Target* переконали вагітних жінок користуватися купонами на підгузки, не лякаючи їх при цьому?

Замаскувавши незнайоме нове під добре знайоме старе.

III

На початку 1940-х років уряд США почав експортувати більшість виробленої в країні м'ясної продукції до Європи й Тихоокеанського театру воєнних дій, щоб забезпечити харчами війська, що брали участь у Другій світовій війні. Відтак, на внутрішньому ринку поменшало стейків і свинячих відбивних. Коли наприкінці 1941 року Сполучені Штати вступили у війну,

ресторани в Нью-Йорку готували гамбургери з конини. Сформувався чорний ринок свійської птиці²¹. Федеральні чиновники захвилювалися, що через тривалі воєнні дії американці страждатимуть від нестачі білка. «Що довше триватиме війна, то гострішою ставатиме проблема в Сполучених Штатах, — заявив колишній президент Герберт Гувер у зверненні до американців 1943 року. — На фермах бракує робочих рук для догляду за худобою, а до того всього ми ще мусимо робити поставки британцям і росіянам. М'ясо й жири — така ж зброя у війні, як і танки з літаками».

Стурбоване міністерство оборони звернулося до десятка провідних американських соціологів, психологів та антропологів — зокрема, до Маргарет Мід і Курта Левіна — з проханням знайти рішення, як вмовити американців їсти субпродукти. Як переконати домогосподарок готувати своїм чоловікам і дітям багаті на білок печінку, серце, нирки, мозок, шлунки й кишки, що залишалися після того, як антрекоти й ростбіфи вирушали за кордон?

На ту пору субпродукти були непопулярні серед американців. У 1940 році жінка з середнього класу радше померла б від голоду, ніж осквернила стіл стравою з язика чи рубців. Отож, коли науковці, задіяні в комітеті харчових звичок, зібралися 1941 року на перше засідання, вони поставили собі за мету систематично визначити культурні бар'єри, що віднаджували американців від споживання субпродуктів. Загалом з'явилося понад двісті статей із результатами досліджень. Висновок усюди один: щоб змінити спосіб харчування, треба незнайомі продукти зробити знайомими. А для цього потрібно «замаскувати» їх під повсякденну страву²².

Науковці заявили: щоб переконати американців споживати печінку й нирки, господині мали знати, як приготувати їх так, щоб ті виглядали, смакували й пахнули якомога подібніше до того, що їхні близькі *сподіваються* побачити на столі.

Наприклад, коли підрозділ продовольчого забезпечення квартирмейстерської служби — люди, які відповідали за харчування солдатів, — почали 1943 року подавати військовим свіжу капусту, ті відмовлялися їсти її. Коли ж кухарі нарізали й зварили капусту так, що вона виглядала, як усі решта овочі на тарілці, — вояки з'їли її без жодних нарікань. «Солдати охочіше споживали їжу — знайому чи незнайому — якщо її було приготовано й подано у звичний для них спосіб», — пише сучасний дослідник тогочасних експериментів²³.

Отож, Комітет харчових звичок підсумував: щоб змінити спосіб харчування американців, треба, щоб нові страви мали знайомий вигляд. Незабаром господині отримали розіслані урядом рекламні оголошення, де було написано: «Кожен чоловік зрадіє, побачивши на столі запечені в тісті нирки з м'ясом»²⁴. М'ясники почали роздавати покупцям рецепти, які пояснювали, як додати до м'ясного рулету печінку.

Через кілька років після закінчення Другої світової війни Комітет харчових звичок розпустили. Однак до того часу субпродукти впевнено ввійшли в повсякденне меню американців. За даними одного з досліджень, споживання тельбухів зросло за час війни на 33 %. А року 1955-го сягнуло 50 %²⁵. Нирки готували на щодень. Печінку — на свята. Харчові звички американців так сильно змінилися, що субпродукти стали символами домашнього затишку.

Відтоді уряд США ініціював низку проєктів, щоб поліпшити наш спосіб харчування. Варто згадати, зокрема, акцію «П'ять на день», що мала на меті заохотити людей їсти п'ять порцій фруктів чи овочів щодня; харчову піраміду, розроблену міністерством сільського господарства США, а також заклик споживати сир і молоко з низькою жирністю. Жоден із цих заходів не дотримувався принципів, сформульованих комітетом. Жоден не намагався «замаскувати» рекомендації під звички, що існували, — і врешті усі акції провалилися. Нара-

зі єдиною урядовою програмою, що надовго змінила спосіб харчування американців, став заклик споживати субпродукти в 1940-х роках.

Утім, радіостанції та великі компанії — як-от *Target* — трохи кмітливіші.

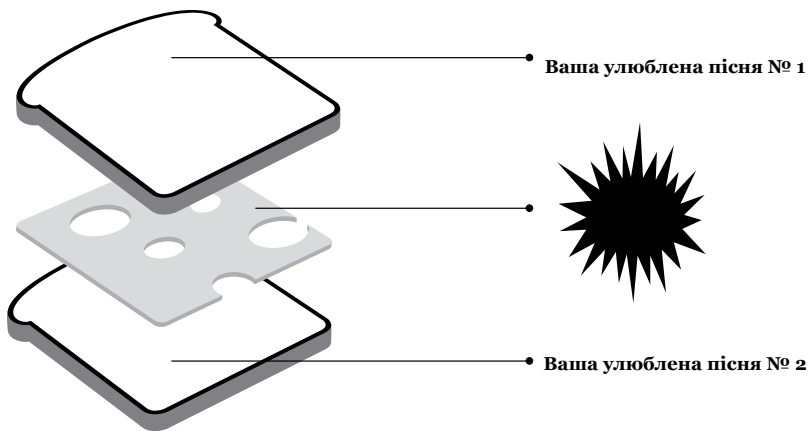
Диджеї невдовзі зрозуміли: щоб композиція «*Hey Ya!*» стала хітом, треба, щоб вона мала знайоме звучання. А для цього потрібно було щось особливе.

Проблема полягала в тому, що комп'ютерні програми на кшталт *Hit Song Science* доволі успішно передбачали звички людей. Але деколи ці алгоритми прогнозували звички, які ще не сформувалися, а якщо компанії спрямують свою рекламу на звички, яких ми ще не виробили — або, ще гірше, у яких не хочемо зізнатися самим собі (як-от таємне захоплення примітивними пісеньками), — вони ризикують вилетіти з ринку. Варто крамниці похвалитися: «Ми пропонуємо величезний асортимент солодких пластівців і морозива!» — і покупці обминатимуть її. Варто було б м'ясникові в 1940-х роках написати у вітрині: «Ось кавалок кишки для вашого столу», — і домогосподарка готувала б натомість запіканку з тунця. Варто радіостанції оголосити акцію «Щопівгодини — Селін Діон!» — і ніхто її не слухатиме. Тому супермаркети натомість спонукають покупців купувати яблука й помідори (впевнившись при цьому, що дорогою до каси ви обов'язково пройдете повз стенд із шоколадним драже *M&M's* і морозивом *Häagen-Dazs*), м'ясники в 1940-х називали печінку «новим стейком», а диджеї тишком-нишком ставлять в ефір саундтрек із «Титаніка».

Щоб композиція «*Hey Ya!*» стала хітом, люди мали звикнути до неї. А для цього її треба було спочатку трохи замаскувати —

так, як господині «маскували» нирки, додаючи їх до м'ясного рулету. Отож, диджеї на радіостанції WIOQ у Філадельфії — а також на інших станціях по всій Америці — почали крутити «Неу Ya!» в проміжку між двома вже популярними піснями.

— Тепер це хрестоматійний прийом для всіх, хто формує плейлисти на радіо, — каже Том Вебстер, радіоконсультант. — Нову пісню треба ставити в ефір між двома популярними хітами.



Проте диджеї крутили «Неу Ya!» не просто між першими-ліпшими хітами. Вони ставили її між особливо «липкими», за термінологією Рича Мейера, композиціями, виконавців на кшталт Блу Кантрелл, з *Doors Down*, *Maroon 5* і Кристіні Агілери. (Деяким радіостанціям так нетерпеливлося перетворити «Неу Ya!» на хіт, що вони програвали одну й ту ж пісню двічі поспіль.)

Ось, наприклад, плейлист радіостанції WIOQ за 19 вересня 2003 року:

11:43 «Here Without You» — з *Doors Down*
 11:54 «Breathe» — Блу Кантрелл

- 11:58 «Hey Ya!» — *OutKast*
 12:01 «Breathe» — Блу Кантрелл

Або ж плейлист за 16 жовтня:

- 9:41 «Harder to Breathe» — *Maroon 5*
 9:45 «Hey Ya!» — *OutKast*
 9:49 «Can't Hold Us Down» — Крістіна Агілера
 10:00 «Frontin'» — Фаррелл Вільямс

12 листопада:

- 9:58 «Here Without You» — *3 Doors Down*
 10:01 «Hey Ya!» — *OutKast*
 10:05 «Like I Love You» — Джастін Тімберлейк
 10:09 «Baby Boy» — Бейонсе

— Формуючи плейлист, найважливіше — знизити можливі ризики, — пояснює Вебстер. — Радіостанції мусять ризикувати й ставити в ефір нові пісні, інакше втратять слухачів. Але ж люди хочуть чути свої улюблені композиції. Тому треба якомога швидше зробити нові пісні впізнаваними.

Коли на початку вересня радіо WIOQ вперше поставило в ефір «Hey Ya!» — ще до того, як диджеї почали чергувати нові треки з хітами — 26,6 % слухачів одразу перемкнули станцію. До жовтня, після того, як пісню почали ставити між піснями-«липучками», це число знизилося до 13,7 %. У грудні всього 5,7 % слухачів перемикали радіо. Той самий прийом чергування запозичили інші великі радіостанції — результат був аналогічний.

Композиція знову й знову з'являлася в ефірі й врешті стала знайомою слухачам. Коли вона стала популярною, радіо WIOQ крутило «Hey Ya!» по п'ятнадцять разів на день. Слухові звички людей змінилися — тепер вони сподівалися, ба навіть прагнули, почути «Hey Ya!». Так виникла звичка

слухати «Неу Ya!». Ця пісня виграла премію «Греммі», було продано понад 5,5 мільйона альбомів, а радіостанції заробили мільйони доларів.

— Завдяки цьому альбому дуєт *OutKast* назавжди увійшов у пантеон суперзірок, — каже Бартелс, керівник маркетингового відділу. — Він став популярним серед широкої аудиторії, не лише серед любителів хіп-хопу. Дуже приємно, коли новий виконавець приносить мені свій сингл і каже, що то буде новий «Неу Ya!».

Коли Ендрю Пол розробив алгоритм, що прогнозував, вагітна жінка чи ні, коли він визначив серед клієток сотні тисяч жінок, які, імовірно, були при надії, коли хтось зауважив, що деякі — а то й усі — жінки трохи засмутяться, отримавши рекламну листівку, з якої стане ясно, що компанії *Target* відомий їхній репродуктивний статус, усі вирішили зробити крок назад і розглянути різні варіанти дій.

Маркетологи подумали, що перед запуском національної кампанії варто провести кілька менш масштабних експериментів. Вони мали змогу надсилати спеціально підібрані рекламні матеріали невеликим групкам клієнтів, тож довільним чином вибрали зі списку Пола кілька десятків жінок і почали тестувати різні варіанти реклами, щоб перевірити реакцію покупців.

— Ми маємо можливість надіслати кожному клієнту спеціально розроблений для нього рекламний буклет, де писатиметься: «Ось усі товари, які ви купили минулого тижня, і спеціальні пропозиції на них, — розповів мені один із керівників *Target*, безпосередньо задіяний у проекті Пола. — Ми повсякчас розсилаємо такі купони на продовольчі товари. Коли ж ідеться про товари для вагітних, ми побачили, що не всі жінки добре сприймають такий спосіб промоції.

Тоді ми почали чергувати рекламу дитячих товарів із рекламою продукції, якої вагітні жінки точно не куплятимуть, щоб виглядало так, наче ми підбираємо товари навмання. Реклама газонокосарки йшла поруч із зображенням підгузків. Біля одягу для немовлят йшли купони зі знижкою на келихи для вина. Таким чином, складалося враження, що ці товари вибрано випадково. І ми пересвідчилися: коли вагітна жінка не підозрює, що за нею стежать, вона користується купонами. Вона просто думає, що всі її сусіди отримали ту саму брошуру з рекламою підгузків і ліжечок. Якщо ми її не відлякнемо, цей прийом спрацює.

Отож, свою проблему — як вручити майбутнім матусям рекламу так, щоб ті не запідозрили, що за ними стежать? — Пол і компанія *Target* розв'язали так само, як диджеї, які зуміли зробити композицію «Неу Ya!» популярною серед слухачів. *Target* почала чергувати спеціальні пропозиції на підгузки з рекламою звичайних товарів, серед яких ті не вирізнялися, а виглядали цілком нормально й звично. Компанія замаскувала відому їй інформацію.

За якийсь час продажі товарів для матерів і дітей у супермаркетах *Target* різко зросли. Компанія не розкриває даних про продажі за конкретними категоріями товарів, але в проміжку між 2002 (коли на фірмі почав працювати Пол) і 2009 роками прибуток *Target* збільшився з 44 мільярдів доларів США до 65 мільярдів. Року 2005-го президент компанії Грегг Стайнгафел гордо заявив перед повним залом інвесторів, що *Target* «приділяє особливу увагу товарам і категоріям, цікавим для конкретних груп покупців, як-от продукції для матері й дитини».

— Ми розробляємо щораз складніші інструменти роботи з базою даних, а програма *Target Mail* стала корисним засобом, що робить наші пропозиції ще кориснішими й зручнішими для конкретних груп покупців, як-от молодих мам і підлітків, — сказав він. — Програма *Target Baby* відстежує етапи

розвитку дитини й пропонує продукцію від товарів для вагітних до автокрісел і дитячих візків. У 2004 році програма прямої поштової реклами *Target Baby* допомогла суттєво збільшити кількість клієнтів та обсяг продажів²⁶.

Хоч що ви продаєте — нову пісню, новий продукт харчування чи нове ліжечко — правило одне: публіка легше сприйме ваш товар, якщо нове подати як добре знайоме старе.

IV

Цей принцип стане в пригоді не лише великим корпораціям, державним установам чи радіостанціям, які прагнуть управляти нашими вподобаннями. Він ще й допоможе нам змінити свій спосіб життя.

Так, Юнацька християнська організація (*Young Men's Christian Association*, YMCA) — одна з найбільших в Америці некомерційних організацій — найняла 2000 року двох експертів зі статистики, щоб, скориставшись великими можливостями програм, які складають прогнози на основі даних, пропагувати по світу здоровий спосіб життя. У Сполучених Штатах налічується 2600 місцевих осередків YMCA. Це переважно спортивні зали й громадські клуби. Років десять тому керівники організації захвилювалися, що YMCA втрачає свої позиції. І вирішили попросити про допомогу соціолога Білла Лазаруса й математика Діна Ебботта.

Обоє експертів зібрали дані з понад 150 000 анкет, у яких члени YMCA відповіли, наскільки їх задовольняє діяльність організації, й почали шукати серед них загальні тенденції. На ту пору керівники YMCA одноставно сходилися на тому, що люди понад усе хотіли займатися на розмаїтих тренажерах у новісіньких, сучасних приміщеннях. Організація витратила мільйони доларів на спорудження тренажерних залів

і студій для занять йогою. Але, коли науковці проаналізували всі анкети, виявилось, що люди залишалися членами YMCA не через гарні приміщення й наявні тренажери, навіть якщо саме це спонукало їх свого часу вступити до організації.

Дані свідчили про те, що все залежало від емоційних чинників — якщо працівники YMCA знали імена учасників і віталися з ними, коли ті приходили на тренування, люди охоче продовжували членство. Себто, до спортзалу вони ходили не так заради бігової доріжки, як заради спілкування. Якщо учасник організації знаходив в осередку YMCA приятеля, то ходив на заняття частіше. Іншими словами, люди, які стають учасниками YMCA, мають певні соціальні звички. Якщо YMCA їх задовольняла, вони були щасливі. Отож, щоб заохотити людей займатися спортом, організації потрібно було скористатися уже наявними звичками й навчити працівників запам'ятовувати імена відвідувачів. Схоже на правило, засвоєне компанією *Target* і радіодиджеями: щоб продати нову звичку — у цьому випадку заняття спортом — треба замаскувати її під щось таке, що люди вже знають і люблять, скажімо, схильність відвідувати заклади, де можна легко з кимось заприятелювати.

— Ми розгадали таємницю, як заохотити людей відвідувати спортзал, — каже Лазарус. — Вони хочуть ходити туди, де можна задовольнити свої соціальні звички. Якщо люди займатимуться в групах, то, скоріш за все, не покинуть програми тренувань. Так ми отримаємо здорову націю.


За словами фахівців із прогнозної аналітики, невдовзі компанії знатимуть наші смаки й передбачатимуть наші звички краще за нас самих. Але знати, що комусь до вподоби конкретна марка арахісового масла — не те саме, що змусити його це масло купити. Щоб зробити популярною нову звичку — купувати якийсь продукт чи займатися аеробікою — треба розуміти, як подати нове як добре знайоме старе.

Під час останньої зустрічі з Ендрю Полом я сказав, що вдруге готуюся стати батьком — моя дружина була на сьомому місяці вагітності. А що Пол також уже мав дітей, то ми трохи побалакали на цю тему. Я розповів йому, що ми з дружиною час від часу їздимо на закупи в *Target*, а рік тому вказали в анкеті свою адресу й почали отримувати поштою спеціальні пропозиції. Нещодавно мені впала в око одна річ: що ближчала дата пологів, то більше реклами підгузків, лосьйонів і дитячої одежі опинялося в нашій поштовій скриньці.

Деякими із цих спеціальних пропозицій я планував скористатися найближчими вихідними. Хотів купити ліжечко, фіранки в дитячу кімнату й іграшкового Боба-будівельника для старшого малюка. Добре, що *Target* надсилав мені пропозиції саме на ті товари, що були мені найбільше потрібні.

— Зачекай, поки народиться малеча, — відповів тоді Пол. — Ми надішлемо вам купони зі знижками на потрібні вам товари ще до того, як ви усвідомите, що вони справді вам потрібні.

ЧАСТИНА ТРЕТЯ



**ЗВИЧКИ
ГРОМАД**

8. ЦЕРКВА СЕДДЛБЕК І БОЙКОТ АВТОБУСНОГО ТРАНСПОРТУ В МОНТГОМЕРІ

Як зароджуються суспільні рухи

I

О 18:00 до зупинки підїхав автобус, маршрут якого пролягав через Клівленд-авеню. Струнка сорокадворічна афроамериканка в окулярах без оправи й коричневому жакеті строгого крою зайшла в салон, витягнула гаманця й укинула в скриньку для грошей десять центів¹.

Це відбувалось у місті Монтгомері, штат Алабама, у четвер, 1 грудня 1955 року. Жінка поверталася додому після довгого робочого дня в торговому центрі, де працювала швачкою. Автобус був переповнений, а перші чотири ряди, згідно з законом, було зарезервовано для білих пасажирів. У кінці автобуса, де могли сідати чорношкірі, уже не було вільних місць, тому жінка — звали її Роза Паркс — сіла в середньому ряду, одразу за місцями для білих, де могли їхати представники будь-якої раси.

На кожній наступній зупинці до автобуса заходили нові й нові пасажирі. Невдовзі вони заповнили всі місця, а дехто — зокрема й один білий пасажир — стояв у проході, тримаючись за поруччя над головою. Побачивши, що білошкірий чоловік мусить стояти, водій автобуса Джеймс Ф. Блейк гукнув, щоб

хтось із негрів у середньому ряду, де сиділа й Роза Паркс, звільнив йому місце. Але ніхто не поворухнувся. У салоні було шумно. Може, його ніхто й не почув. Блейк зупинився на автобусній зупинці перед театром «Імперія» на вулиці Монтгомері й рушив у салон.

— Краще встаньте по-доброму, — сказав він.

Трійко темношкірих пасажирів підвелися й пішли в кінець автобуса, однак Паркс не зрушила з місця. Вона відповіла водієві, що не сидить у ряду для білих, та й, крім того, у проході стоїть лише один білий пасажир.

— Якщо ти не встанеш, — сказав Блейк, — я покличу поліцію і тебе заарештують.

— Робіть як хочете, — відказала Паркс².

Водій вийшов і привів за собою двох поліцейських.

— Чому ви не встаєте? — запитав жінку один з них.

— А чому ви вказуєте, що нам робити? — відказала та.

— Це не моя справа, — відповів поліцейський. — Закон є закон, і вас заарештовано³.

Тієї миті зародився рух за громадянські права — хоч ніхто з пасажирів того автобуса про це навіть не підозрював. Відмова однієї простої жінки потягнула за собою цілий ланцюжок подій, що зробили расові відносини предметом уже не баталій, що їх вели активісти по судах і законодавчих органах, а повноцінної боротьби, яка черпала сили з цілих спільнот і масових протестів. Наступного року темношкірі мешканці Монтгомері оголосили протест і бойкот міського автобусного транспорту, що закінчився допіру тоді, коли скасували закон

про расову сегрегацію в громадському транспорті. Бойкот завдав колосальних збитків перевізникові, зібрав на акціях протесту десятки тисяч людей, познайомив американців із харизматичним молодим лідером Мартіном Лютером Кінгом-молодшим та ініціював рух, що поширився аж до Літл-Року, Грінсборо, Рейлі, Бірмінгему й, урешті-решт, Конгресу. Парк стала героїнею, лауреаткою Президентської медалі Свободи та яскравим прикладом того, як одна-єдина людина, вчинивши опір, може змінити світ.

Але це ще не все. Роза Парк і бойкот автобусного транспорту в Монтгомері стали епіцентром боротьби за громадянські права не лише через індивідуальний акт непокори, а й завдяки моделям соціальної поведінки. Випадок із Парк демонструє могутність соціальних звичок — моделей поведінки, що їх підсвідомо дотримуються десятки, а то й сотні тисяч людей. Спочатку їх важко розпізнати, але вони приховують у собі силу, здатну змінити світ. Саме соціальні звички наповнюють вулиці протестувальниками, які дружно рухаються в одному керунку, хоч можуть бути незнайомі одне з одним і протестувати з різних причин. Саме від соціальних звичок залежить, переросте окрема ініціатива в рух, який назавжди змінить світ, чи так і не зможе надихнути до дії інших людей. Соціальні звички такі могутні через те, що в основі багатьох рухів — чи то масштабних революцій, чи незначних змін у релігійних спільнотах — лежить процес із трьох етапів⁴, який, за словами істориків і соціологів, повторюється знову й знову.

Рух починається через соціальні звички дружби й сильний зв'язок між близькими знайомими.

Розростається через звички спільноти й слабкий зв'язок між районами й громадами.

І триває через те, що лідери руху дають його учасникам нові звички, які творять відчуття самотності й співучасті.

Зазвичай рух набирає обертів і досягає критичної маси тільки тоді, коли пройдено всі три етапи. Існує чимало інших способів домогтися успішних соціальних перетворень. До того ж різні історичні епохи й рухи мають між собою силу-силенну відмінностей. Однак розуміння того, як працюють соціальні звички, допомагає пояснити, чому Монтгомері й Роза Паркс дали поштовх кампанії на захист громадянських прав.

Акт непокори Паркс міг скінчитися того зимового дня арештом — та й по всьому. Але в справу втрутилися звички, і тоді відбулося щось неймовірне.

Роза Паркс не була першою темношкірою пасажиркою, яку ув'язнили за порушення закону про расову сегрегацію в автобусному транспорті Монтгомері. Навіть того року вона не стала першою. У 1946-му Дженеу Джонсон заарештували за те, що вона почала сперечатися з водієм автобуса в Монтгомері⁵, коли той звелів їй пересісти. Року 1949-го Віолу Вайт, Кейті Вінгфілд і двійко темношкірих дітей затримали за те, що вони сіли на місце для білих і відмовлялися пересідати⁶. Того ж року заарештували й кинули за ґрати двох темношкірих підлітків, уродженців Нью-Джерсі (де в автобусах білих і чорних не розділяли), за те, що ті порушили закон, сівши поруч із білошкірим чоловіком і хлопчиком⁷. У 1952 році поліцейський із Монтгомері вистрілив і убив негра, коли той почав сперечатися з водієм автобуса. У 1955-му за кілька місяців до того, як Паркс потрапила до в'язниці, було заарештовано Клодетту Колвін і Мері-Луїзу Сміт, які відмовилися поступитися місцем білим пасажирам.

Однак жоден із тих випадків не призвів до бойкоту чи протестів.

— На ту пору в Монтгомері було мало справжніх активістів, — каже історик Тейлор Бренч, дослідник руху за громадянські права, лауреат Пулітцерівської премії. — Ніхто не виходив на

протести чи марші. Активізм був явищем, яке відбувалося в судах. Прості люди ним не займалися.

Наприклад, коли юний Мартін Лютер Кінг-молодший приїхав до Монтгомері 1954 року, за рік до арешту Паркс, він побачив, що більшість темношкірих мешканців міста приймає сегрегацію «без очевидного протесту. Вони не лише змирилися із сегрегацією як такою, а й звикли до пов'язаних із нею образ і принижень»⁸.

Тож чому все змінилося після арешту Паркс?

Одна з причин — зміна політичної ситуації. За рік до того Верховний суд США виніс вердикт у справі *Брауна проти Управління освіти*, проголосивши сегрегацію у державних школах незаконною. А за півроку до інциденту суд ухвалив рішення, що його пізніше почали називати *Браун II*, про те, що інтеграція у школах повинна відбуватися «максимально швидко». У повітрі запахло змінами.

Та цього не досить, щоб пояснити, чому Монтгомері стало епіцентром боротьби за громадянські права. Клодетту Колвін і Мері-Луїзу Сміт запроторили до в'язниці невдовзі після ухвалення вироку в справі *Брауна проти Управління освіти*, але їхній арешт не викликав протесту. Для багатьох жителів Монтгомері справа *Брауна* була якоюсь абстрактною справою з далекого суду, і було незрозуміло, як вона може вплинути — і чи взагалі може — на ситуацію в місті. Монтгомері лежало віддалік Атланти, Остіна та інших міст, де ситуація могла змінитися на краще.

— Монтгомері було доволі огидною місциною, — каже Бренч. — Там міцно вкоренився расизм.

Утім, після арешту Паркс у місті відбулося щось незвичайне. На відміну від інших людей, які потрапили за ґрати за порушення закону про сегрегацію, Роза Паркс була активним учасником місцевої спільноти і користувалася глибокою повагою.

Її затримання активувало низку соціальних звичок — звичок дружби — що призвели до протесту. Паркс мала широке коло спілкування у Монтгомері, тому її друзі встигли згуртуватися й відреагували на її арешт ще до того, як його мовчки «проковтнула» б місцева громада.

На той час соціальну структуру Монтгомері утворювали сотні невеличких груп, які й визначали плин міського соціального життя. Місцевий *Довідник громадських і соціальних організацій* був такий же завтовшки, як телефонний довідник. Чи не кожен дорослий — а надто темношкірий — належав до якогось клубу, церкви, соціальної групи, громадського центру чи районного осередку, а нерідко й до кількох одразу. І в цих соціальних спільнотах Розу Паркс чудово знали й любили. «Роза Паркс належала до тих небагатьох людей, які давали більше, ніж брали, — про це кожен вам скаже, — пише Бренч у своїй книжці “Розсікаючи воду” (*Parting the Waters*), що досліджує історію боротьби за громадянські права. — Її вдача була схожа на різкий сплеск на графіку людської природи й компенсувала собою добрий десяток соціопатів»⁹. Паркс приятелювала з представниками різних рас та економічних станів. Вона працювала секретарем місцевого осередку Національної асоціації сприяння прогресу кольорового населення, ходила до методистської церкви й допомагала управляти молодіжною організацією при лютеранській церкві поблизу свого будинку. На вихідних на добровільних засадах працювала в соціальному притулку або в ботанічному клубі, а в середу ввечері разом із іншими жінками в’язала ковдри для місцевого шпиталю. Вона безкоштовно шила й ремонтувала одяг для малозабезпечених родин і не раз допомагала юним білошкірим багатійкам в останню хвилину перешити сукенку. Роза брала таку активну участь у житті місцевої спільноти, що її чоловік скаржився: мовляв, його дружина не їсть, а весь час перехоплює що-небудь на ходу.

За словами соціологів, наші приятелі здебільшого схожі на нас. Можливо, дехто з наших знайомих багатший, ніж ми,

дехто — бідніший, а кілька мають інший колір шкіри, але загалом найближчі взаємини ми підтримуємо з людьми, які подібні на нас, заробляють більш-менш стільки ж і вирости в схожому середовищі.

Натомість Паркс мала знайомих серед усіх соціальних та економічних груп Монтгомері. Вона володіла тим, що соціологи називають «сильними зв'язками» — безпосередніми знайомствами з десятками місцевих груп, які зазвичай не контактують між собою.

— Це й зіграло визначальну роль, — каже Бренч. — Роза Паркс вийшла за межі соціальних ієрархій темношкірої спільноти й Монтгомері загалом. Вона приятелювала і з робочими в полі, і з викладачами коледжу.

І щойно Паркс опинилася за ґратами, сила цієї дружби проявилася на повну.

Із поліцейського відділку налякана Роза Паркс зателефонувала батькам. Її мама — яка сама не знала, що робити, — почала подумки перебирати імена всіх друзів Рози, гарячково міркуючи, хто з них міг би їй допомогти. Вона подзвонила дружині Е. Д. Ніксона, колишнього голови місцевого осередку Національної асоціації сприяння прогресу кольорового населення, яка, своєю чергою, зателефонувала чоловіку й сказала, що Паркс потрібно витягнути з в'язниці. Той одразу погодився допомогти і сконтактував з авторитетним білошкірим адвокатом на ім'я Кліффорд Дарр, який знав Паркс, бо та підшивала сукні трьом його донькам.

Ніксон із Дарром поїхали до в'язниці, внесли заставу за Паркс і привезли її додому. Вони вже давно шукали приводу опротестувати законність сегрегації в автобусному транспорті Монт-

гомері і, зрозумівши, що настав час діяти, запитали Паркс, чи не заперечуватиме вона, якщо вони оскаржать її арешт у суді. Але їхня пропозиція не сподобалася чоловікові Паркс.

— Розо, білі тебе вб'ють¹⁰, — застеріг він її.

Однак Паркс багато років пропрацювала з Ніксоном у Національній асоціації сприяння прогресу кольорового населення. Вона була в домі Дарра й допомагала його донькам підготуватися до першого балу. А тепер приятелі просили її зробити їм послугу.

— Якщо, на вашу думку, це поліпшить ситуацію в Монтгомері, — відповіла вона, — то я залюбки допоможу¹¹.

Того ж вечора — через кілька годин після арешту — звістка про ув'язнення Паркс облетіла всю негритянську спільноту. Про це дізналася Джо-Енн Робінсон, голова впливової спілки шкільних учителів, задіяних у політиці, яка разом із Паркс входила до багатьох організацій. Почули цю новину й чимало учителів зі спілки Робінсон і батьки їхніх учнів. Ближче до півночі Робінсон скликала незаплановану нараду й запропонувала, щоб через чотири дні, у понеділок, коли Паркс мала постати перед судом, усі бойкотували міські автобуси.

Після зустрічі Робінсон прослизнула в кімнату з копіювальним апаратом і розмножила листівки.

«Ще одну негритянку заарештували й кинули за ґрати через те, що вона відмовилася поступитися місцем в автобусі білому пасажирові, — написано на листівці. — Справу цієї жінки розглядатимуть у понеділок. Тому ми просимо кожного негра не їздити в понеділок автобусом на знак протесту проти її арешту й судового процесу»¹².

Уранці другого дня Робінсон роздала оберемки листівок шкільним учителям і попросила розповсюдити їх серед батьків і колег.

Упродовж доби після арешту Паркс звістка про її ув'язнення і бойкот поширилася найвпливовішими спільнотами міста, серед яких був місцевий осередок Національної асоціації сприяння прогресу кольорового населення, велика політична група, громада темношкірих учителів і батьки їхніх учнів. Багато хто з людей, які отримали листівку, особисто знали Розу Паркс — вони сиділи поруч із нею у церкві чи на зустрічі волонтерів і вважали її своєю подругою. Дружнім взаєминам властивий природний інстинкт — співчуття, що спонукає нас захищати людей, які нам подобаються, якщо до них поставилися несправедливо. Дослідження довели, що ми спокійно ігноруємо кривду, якщо її завдають незнайомим нам людям, але варто образити когось із друзів — і нашого обурення вистачить, щоб подолати інертність, через яку так важко організувати протест. Щойно приятелі Паркс дізналися про її арешт і запланований бойкот, як до гри вступили соціальні звички дружби — природна схильність допомагати тим, кого ми поважаємо.

Перший масовий рух у сучасній ері громадянських прав міг зародитися після будь-котрого з попередніх арештів. Але виник саме після ув'язнення Розі Паркс, позаяк вона мала велике коло друзів із різних прошарків і груп, які, почувши про її арешт, відреагували так, як і варто було сподіватися: вчинили так, як веліли соціальні звички дружби, і погодилися засвідчити свою підтримку.

Утім, багато хто гадав, що це буде не більш як одноденна акція. По всьому світу щодня відбуваються нечисленні протести, які переважно закінчуються нічим. Ніхто не має стільки друзів, щоб змінити цілий світ.

Ось чому другий етап розвитку суспільного руху такий важливий. Бойкот автобусного транспорту в Монтгомері переріс у всезагальний протест, тому що новина, яку активно розповсюджували друзі Паркс, одразу збурила почуття обов'язку, що об'єднувало негритянську спільноту. Люди, які досі нічого

не чули про Розу Паркс, вирішили також взяти участь у протесті через суспільний тиск — дію так званої «сили слабких зв'язків» — що фактично змушував їх приєднатися до інших.

II

Уявіть на хвильку, що ви — авторитетний керівник середньої ланки в заможній компанії. Ви успішні, вас усі люблять. Ви роками будували репутацію своєї фірми й розширювали та підтримували мережу друзів, до яких можете звернутися, коли потребуватимете знайти нових клієнтів, почути пораду чи дізнатися неофіційну інформацію про те, що робиться на ринку. Ви відвідуєте церкву, спортзал і заміський клуб, а також належите до місцевого осередку асоціації випускників коледжу. Вас поважають і часто запрошують до складу різноманітних комітетів. Коли члени вашої спільноти дізнаються про нові ділові можливості, то насамперед розповідають про них вам.

А тепер уявіть, що ви отримувате телефонний дзвінок. Телефонує керівник середньої ланки з іншої компанії. Він шукає роботу. *Замовите за мене слівце перед директором?* — питає він.

Якщо на тому кінці слухавки — незнайомиць, нема що й гадати. Навіщо ризикувати власним становищем у компанії заради допомоги незнайомій людині?

Якщо ж вам телефонує близький друг — теж усе зрозуміло. Звісно, ви допоможете. Адже для цього і є друзі.

А що, коли вам подзвонив ані приятель, ані незнайомиць, а так, просто знайомий? Що, коли ви добре не знаєтесь, проте маєте спільних друзів? Ви поручитеся за свого співрозмовника, коли ваш директор запитає, чи варто запрошувати його на співбесіду? Іншими словами, наскільки ви готові скористатися

своєю репутацією й скільки зусиль готові докласти, щоб допомогти з роботою другові свого друга?

Наприкінці 1960-х аспірант Гарвардського університету Марк Грановеттер вирішив відповісти на це запитання, проаналізувавши, як 282 особам вдалося знайти їхнє тодішнє місце праці¹³. Він відстежив, звідки вони дізналися про відкриті вакансії, до кого зверталися за рекомендаціями, якими методами домоглися запрошення на співбесіду й, що найважливіше, хто їм у цьому допоміг. Як він і передбачав, коли пошукачі зверталися за допомогою до незнайомих, то чули відмову. Коли ж просили помочі в друзів, ті погоджувалися допомогти.

Але найдужче аспіранта здивувало те, як часто пошукачі отримували допомогу від далеких знайомих — друзів своїх друзів, які не були ані незнайомцями, ані близькими приятелями. Грановеттер назвав ті контакти «слабкими зв'язками», позаяк вони позначають взаємини між людьми, які мають спільних знайомих, входять до того ж кола спілкування, але самі безпосередньо не пов'язані сильними зв'язками дружби.

Грановеттер виявив, що, коли йдеться про пошук роботи, далекі знайомі часто *важливіші* за близьких приятелів, тому що слабкі зв'язки дають нам доступ до соціальної мережі, до якої ми не належимо. Багато людей серед тих, кого Грановеттер обрав об'єктом свого дослідження, дізналися про вакансії від далеких знайомих, а не близьких друзів, що цілком логічно, адже з друзями ми постійно спілкуємося чи працюємо в одній компанії або ж читаємо ті самі блоги, а отже, натрапляємо на одні й ті самі оголошення. Натомість наші далекі знайомі — люди, яких ми випадково зустрічаємо не частіше як раз на півроку, — розповідають нам про вакансії, про які б ми жодним іншим чином не дізналися¹⁴.

Проаналізувавши те, як формується громадська думка, поширюються плітки й виникають політичні рухи, соціологи ви-

явили одну загальну тенденцію: далекі знайомі часто не менш впливові — якщо не впливовіші — за близьких друзів. Грановеттер пише: «Особи з малою кількістю слабких зв'язків позбавлені інформації з віддалених гілок соціальної системи й обмежені провінційними новинами й поглядами своїх близьких приятелів. Вони не тільки втрачають доступ до найновіших ідей і тенденцій, а й опиняються у не вигідному становищі на ринку праці, де успіх залежить від... того, чи дізналася людина про відповідну вакансію у правильний час. До того ж таких осіб важко об'єднати й залучити до будь-якого політичного руху. ...Навіть якщо люди, які входять до одного кола спілкування, згуртуються, без слабких зв'язків рух не набере обертів поза межами їхнього кола. Як наслідок, більшість населення залишатиметься осторонь»¹⁵.

Могутність слабких зв'язків допомагає пояснити, як протест групи приятелів може перерости в масштабний суспільний рух. Умовити тисячі людей рухатися до єдиної мети дуже важко, надто коли на шляху до неї доведеться пережити певні труднощі, наприклад, ходити на роботу пішки замість їздити автобусом, просидіти якийсь час за ґратами чи відмовитися від ранкової чашки кави, бо компанія, що її продає, не підтримує органічного землеробства. Більшість людей не перестануть їздити автобусом чи пити каву тільки тому, що хтось протестує, — хіба що особою, яка постраждала чи потрапила до в'язниці, є їхній близький друг. Отож, існує спосіб, до якого віддавна вдаються активісти, щоб змусити людей долучитися до протесту, навіть якщо ті *не надто хочуть* брати в ньому участь. Ця форма переконання за сотні років не втратила своєї ефективності. Йдеться про почуття обов'язку, що його беруть на себе соціальні кола чи спільноти.

Або ж суспільний тиск.

Суспільний тиск — як і соціальні звички, що спонукають людей виправдовувати сподівання колективу — важко описати,

адже різні люди уявляють його по-різному. Соціальні звички — це не єдина стала модель поведінки, а скоріше, десятки індивідуальних звичок, які — укупі взяті — змушують усіх рухатися в одному й тому ж керунку.

Проте звички суспільного тиску мають між собою дещо спільне. Переважно вони поширюються через слабкі зв'язки. А колективні очікування надають їм ваги. Знехтувавши суспільними обов'язками свого соціального кола, відкинувши усталені моделі поведінки своєї спільноти, ви ризикуєте втратити свій соціальний статус. Можете позбутися доступу до багатьох соціальних переваг, що їх дає приналежність до певного заміського клубу, асоціації випускників чи, насамперед, церкви.

Себто, якщо ви не допоможете з роботою знайомому, який до вас зателефонував, він поскаржиться своєму партнерові, з яким грає у теніс, а той у роздягальні переповість його нарікання людині, яку ви сподівалися побачити серед своїх клієнтів і яка тепер не квапитиметься відповідати на ваш дзвінок, бо ви вже заробили собі репутацію людини, яка не допомагає своїм. У дитинстві тиск колективу небезпечний. У дорослому житті це основа бізнесу й самоорганізації спільнот.

Суспільного тиску самого по собі замало, щоб не дати рухові стихнути. Але сильні зв'язки дружби й слабкі зв'язки суспільного тиску вкупі взяті творять неймовірний імпульс. Саме так і починаються масштабні суспільні зміни.

Щоб подивитись, як комбінація сильних і слабких зв'язків стає рушійною силою суспільного руху, перенесімося на дев'ять років після арешту Розі Паркс, коли сотні молодих людей добровільно ризикували своїм життям заради боротьби за громадянські права.

Року 1964-го студенти цілої країни — серед них багато білих із Гарвардського, Єльського та інших північних університетів — подали заявки на так званий «Літній проект свободи в Міссісіпі». Програма, розрахована на десять тижнів, мала на меті зареєструвати темношкірих виборців на Півдні США¹⁶. Проект отримав назву «Літо свободи», й багато з тих, хто зголосилися взяти в ньому участь, усвідомлювали потенційну небезпеку. За кілька місяців до початку програми газети й журнали публікували статті, у яких попереджали про можливі випадки насильства (і виявилися трагічно правдивими, коли — заледве через тиждень після початку програми — члени «комітету пильності» вбили трьох добровольців поблизу міста Лонгдейл, штат Міссісіпі). Ризик поплатитися життям змусив багатьох студентів відмовитися від участі в «Літньому проекті свободи в Міссісіпі» після того, як вони вже подали заявку. На участь у програмі було прийнято понад тисячу заявників, але коли в червні настав час вирушати на Південь, понад триста з них вирішили залишитися вдома¹⁷.

У 1980-х роках Дуг МакАдам, соціолог з Університету штату Аризона, вирішив визначити, чому одні люди взяли участь у «Літі свободи», а інші відмовилися¹⁸. Він перерахував 720 заявок, що їх подали студенти десятки років тому. Кожна з них складалася з п'яти сторінок. Заявників просили подати свої біографічні дані, написати, чому вони вирішили поїхати в Міссісіпі й чи займалися реєстрацією виборців раніше. Їх просили скласти список людей, із ким організатори могли б зв'язатися у випадку, якби тих заарештували. До заявки було прикріплено есе, рекомендаційні листи та — в деяких випадках — запис інтерв'ю. Щоб податися на програму, треба було докласти зусиль.

Спочатку МакАдам припустив, що студенти, які все-таки поїхали до Міссісіпі, керувалися іншими мотивами, ніж ті, хто залишився удома. Щоб перевірити це припущення, він розділив заявників на дві групи. До першої входили ті, хто хотів поїхати до Міссісіпі з «егоїстичних» мотивів, наприклад,

«перевірити себе», «бути там, де щось відбувається» або «дізнатися більше про те, як живуть на Півдні». До другої належали ті, хто мав «безкорисливі мотиви», як-от «полегшити долю темношкірих», «допомогти запровадити демократичний лад» або «продемонструвати, що ненасильницькі методи — могутній рушій соціальних змін».

МакАдам висунув гіпотезу, що вдома, скоріш за все, вирішили залишитися «егоїсти», які усвідомили всі ризики «Літа свободи». Тоді як в автобус сіли «безкорисливі».

Але його гіпотеза виявилася хибною.

Дані засвідчили, що на Південь поїхала однакова кількість і «егоїстів», і «безкорисливих». Різна мотивація не була причиною того, «чому одні стали учасниками, а інші відмовилися», написав МакАдам.

Відтак, соціолог порівняв тимчасові втрати, що їх довелося б зазнати учасникам програми. Може, тим, хто залишився вдома, заборонив їхати до Міссісіпі їхній чоловік чи дівчина? Може, вони мали роботу й не могли дозволити собі два місяці неоплачуваної відпустки?

Ні і ще раз ні.

«Якщо заявник був одружений чи мав постійну роботу, імовірність, що він таки поїде на Південь, зростала», — дійшов висновку МакАдам.

Залишилася остання гіпотеза. Заявники мали перерахувати студентські й політичні організації, до яких вони належали, і вказати принаймні десятох людей, яким хотіли б повідомити про перебіг програми. МакАдам узяв ці списки й склав на їхній основі схему соціальної мережі кожного заявника. Він проаналізував, хто до якої організації належав, і визна-

чив, хто зі студентів мав друзів, які також подалися на «Літо свободи».

Щойно він це зробив, як одразу зрозумів, чому одні студенти поїхали до Міссісіпі, а інші залишилися вдома: через соціальні звички, а точніше, силу поєднання сильних і слабких зв'язків. Студенти, які взяли участь у «Літі свободи», належали до таких спільнот, де і їхні близькі приятелі, і далекі знайомі сподівалися, що ті сядуть в автобус. Ті, хто відмовився від участі, також входили до певних спільнот, але іншого типу — таких, де тиск колективу й соціальні звички не змушували їхати до Міссісіпі.

— Уявіть собі, що ви — студент і також подали заявку, — сказав мені МакАдам. — Записуючись на «Літо свободи», ви заповнили заявку разом із п'ятьма найближчими друзями, і всі ви мали сильну мотивацію. Минуло півроку, день від'їзду не за горами. Усі журнали пишуть про можливе насилля в Міссісіпі. Ви телефонуєте своїм батькам — ті кажуть, щоб ви нікуди не їхали. Було б дивно, якби до того часу ви й самі не завагалися. А тоді одного дня ви йдете університетським містечком і бачите гурт людей, які входять до організації при вашій церкві. І вони кажуть вам: «Ми складаємо графік поїздок. О котрій годині тебе забрати?». Ці люди не є вашими найближчими друзями, але ви бачите їх на зібраннях організації та в гуртожитку, вони мають авторитет у вашій соціальній спільноті. І всі вони знають, що вашу заявку на участь у «Літі свободи» затвердили і що ви маєте намір поїхати. Тепер спробуйте забрати свої слова назад! Ви втратите свій соціальний статус. Якщо передумаєте, наслідки будуть відчутні. Ви втратите повагу людей, чия думка для вас важлива.

Проаналізувавши заявки студентів, які дотримувалися релігійних переконань, — наприклад, тих, хто писав, що «допомагати потребуючим — це християнський обов'язок», — МакАдам побачив, що частина з них відмовилася від участі в програмі. Тоді як заявники, які згадували про свої релігійні

погляди і, крім того, належали до якоїсь релігійної організації, усі до одного поїхали до Міссісіпі. Вони не мали як відмовитися від поїздки, позаяк їхнє оточення знало, що їх відібрали для участі в «Літі свободи»¹⁹.

З іншого боку, погляньмо на соціальні мережі заявників, які потрапили до списку учасників проекту, але до Міссісіпі не поїхали. Вони також належали до університетських спілок. Так само входили до різних спільнот і переймалися своїм статусом. Однак організації, до яких вони належали — газети, студентський уряд, наукові гуртки й студентські братства, — мали інші сподівання. Учасники тих спільнот могли відмовитися від участі в «Літі свободи» й не втратити своєї позиції в соціальній ієрархії.

Почувши про ризик потрапити за ґрати (а то й узагалі накласти голову) у Міссісіпі, більшість студентів, скоріш за все, завагалися. Але ті, хто належав до спільнот, де соціальні звички — сподівання їхніх друзів і колективний тиск знайомих — змушували їх до участі, попри вагання купили квиток на автобус. Тоді як інші студенти — яким також були небайдужі громадянські права — належали до спільнот, де соціальні звички були зорієнтовані в трохи іншому напрямі, а тому подумали собі: «Краще я залишуся вдома».

Внісши заставу за Розу Паркс, Е. Д. Ніксон зателефонував Мартіну Лютеру Кінгу-молодшому, новому пасторові баптистської церкви на Декстер-авеню. На годиннику була п'ята ранку, але коли пастор узяв слухавку, Ніксон ані не привітався, ані не спитав, чи він, бува, не розбудив новонародженої донечки пастора, якій було всього два тижні, — він одразу повідомив про арешт Паркс, розповів, як її запроторили до в'язниці через відмову поступитися місцем і як вони планують оскаржувати її справу в суді й бойкотувати міський автобусний транспорт у понеділок. На той час Кінгу було двадцять шість. Він перебрався до Монт-

гомері рік тому й усе ще намагався знайти своє місце в місцевій спільноті. Ніксон просив Кінґа про підтримку й питав, чи можна влаштувати в його церкві того вечора зібрання з приводу бойкоту. Але той волів би не вплутуватися в цю справу.

— Брате Ніксоне, — відповів він, — я подумаю і зателефоную вам.

Але Ніксона його відповідь не зупинила. Він зв'язався з Ральфом Абернаті, одним із найближчих друзів Кінґа — а отже, одним із його найсильніших зв'язків, і попросив його допомогти вмовити молодого пастора долучитися до акції. Через кілька годин Ніксон знову зателефонував Кінґу.

— Гаразд, я допоможу вам, — сказав той.

— Радий це чути, — сказав Ніксон, — бо я розмовляв із вісімнадцятьма людьми й сказав їм зібратися сьогодні ввечері у вашій церкві. Було б якось негарно, якби вони прийшли туди без вас²⁰.

Невдовзі Кінґа переконали очолити новостворену організацію, яка мала координувати бойкот.

У неділю, через три дні після арешту Паркс, місцеві негритянські пастори — побесідувавши з Кінґом та іншими учасниками нової організації — повідомили своїм парафіянам, що взяти участь у одноденному протесті погодилися всі негритянські церкви в місті. Натяк був зрозумілий: їм має бути соромно залишатися осторонь. Того ж дня місцева газета *Advertiser* опублікувала статтю про «надсекретну» зустріч негрів з Монтґомері, які планують у понеділок бойкотувати автобусний транспорт²¹. Журналістові потрапили до рук копії листівок, що їх білі жінки відібрали у своїх служниць. Негритянські дільниці міста було «засипано тисячами копій» листівок, ішлося у публікації, передбачалося, що участь у бойкоті візьмуть усі темношкірі містяни. На час написання статті лише друзі Паркс, пастори й організатори бойкоту

публічно зобов'язалися взяти участь у протесті — але коли темношкірі мешканці прочитали газету, вони, як і білі читачі, подумали, що протестуватимуть усі до одного.

Багато людей, які регулярно ходили до церкви й читали часописи, були особисто знайомі з Розою Паркс і готові долучитися до бойкоту через те, що товаришували з нею. Інші не знали Паркс, але бачили, що її підтримує вся громада, і розуміли, що їм не годиться сідати в автобус у понеділок. «Якщо ви працюєте, — написано на листівках, що їх роздавали в церквах, — візьміть таксі, попросіть когось підвезти вас чи йдіть на роботу пішки». Потім розійшлися чутки, мовляв, лідери бойкоту чи то вмовили, чи то силою змусили всіх темношкірих водіїв таксі погодитися, що в понеділок вони братимуть із негрів десять центів за одну поїздку — стільки ж, скільки коштував проїзд в автобусі. Слабкі зв'язки згуртували спільноту. На той момент ви або підтримували бойкот, або виступали проти нього.

У понеділок вранці — у день, коли було призначено акцію протесту, — Кінг прокинувся на світанку й зварив собі каву. Його дружина Коретта сіла коло вікна, чекаючи, коли проїде перший автобус. І аж скрикнула, побачивши, як автобус до Сауз-Джексона, зазвичай переповнений покоївками, які їхали на роботу, проминув їхній будинок порожнісінький. Наступний автобус теж був порожній. Як і ще один після нього. Кінг сів за кермо й почав об'їжджати інші маршрути. За годину він нарахував вісьмох темношкірих пасажирів. Ще тиждень тому він побачив би сотні.

«Я тріумфував, — написав він згодом. — Сталося диво. ...На вулицях Монтгомері бачили чоловіків, які їхали на роботу на віслиюках, а то й на запряженому кінями возі. ...На автобусних зупинках зібралися люди, яким кортіло подивитися, що відбувається. Спочатку вони стояли тихо, а потім почали вітати кожен автобус голосними вигуками, сміятися й жартувати. Галасливі хлопчаки скандували: “Пасажирів — нема!”»²²

Того дня по обіді суд на вулиці Черч-стрит визнав Розу Паркс винною у порушенні законів штату про сегрегацію. Довкола будівлі суду зібралося понад п'ятсот негрів, які чекали, коли оголосять вердикт. Бойкот і незаплановане зібрання біля суду стали найбільш масштабними проявами політичного активізму негрів в історії Монтгомері — і все це за якихось п'ять днів. Протест ініціювали близькі друзі Паркс, але — як пізніше казав Кінг та інші учасники — він набрав обертів через почуття обов'язку серед членів спільноти — через соціальні звички слабких зв'язків. Усі учасники громади мусили згуртуватися, бо кожен боявся втратити друзів, залишившись осторонь.

Чимало людей все одно взяли б участь у бойкоті. Кінг, водії таксі й парафіяни зробили б такий самий вибір і без впливу сильних та слабких зв'язків. Але якби не соціальні звички, десятки тисяч людей з усіх куточків міста далі б їздили автобусом. «Пасивна, мовчазна негритянська громада нарешті прокинулася», — написав згодом Кінг.

Проте самі соціальні звички не мали в собі стільки сили, щоб перетворити одноденний бойкот на рух, що тривав цілий рік. Через кілька тижнів Кінг відверто висловлював занепокоєння тим, що в людей згасає рішучість і що «спроможність негритянської спільноти провадити боротьбу» викликає сумніви²³.

Та невдовзі його хвилювання розвіялися. Як і тисячі інших лідерів громадських рухів, Кінг зробив провідниками своїх послідовників, навчивши їх нових звичок. Він задіяв третю складову формули — і бойкот став силою, що підтримувала сама себе.

III

Улітку 1979 року молодий білошкірий семінарист, якому був один рік, коли заарештували Розу Паркс, і який тепер найдужче переймався тим, як заробити на хліб для своєї щораз більшої

сім'ї, прикріпив на стіні у своєму техаському будинку мапу й обвів кружечками найбільші американські міста²⁴ — від Сієтла до Маямі.

Рік Воррен був баптистським пастором, мав вагітну дружину й менш як 2000 доларів на банківському рахунку. Він хотів заснувати нову релігійну громаду для людей, які не надто часто ходили до церкви, от тільки гадки не мав, де саме.

— Я подумав, що подамся туди, куди не хотів їхати ніхто з моїх приятелів із семінарії, — каже він.

Воррен ціле літо просидів у бібліотеках, студіюючи дані перепису населення, телефонні довідники, газетні статті й мапи. Його дружина була на дев'ятому місяці, тож щокілька годин Рік мчав до телефона-автомата, дзвонив додому, чи, бува, не почалися вже пологи, а тоді повертався до полиць із книжками.

Якось по обіді Воррен випадково натрапив на опис місцини в окрузі Орандж у Каліфорнії під назвою долина Седдлбек. У книжці написано, що це район, який розвивається найшвидше в окрузі, котрий розвивається найшвидше в американському штаті, що також розвивається найшвидше за всіх. У тому районі було багато церков, але жодна з них не була достатньо велика, щоб вмістити всіх мешканців, яких ставало дедалі більше. Воррена це заінтригувало — він сконтактував з релігійними лідерами в південній Каліфорнії, які розповіли йому, що чимало місцевих жителів ідентифікують себе як християни, але на відправу не ходять. «У запиленому, темному підвалі тієї університетської бібліотеки я почув, як Бог сказав мені: “Ось де я хочу, щоб ти заснував церкву!” — написав згодом Воррен. — Із того моменту питання, куди їхати, було вирішено»²⁵.

Бажання Воррена створити релігійну громаду серед людей, які не ходять до церкви, зародилося за п'ять років до того, коли він — на той час місіонер у Японії — натрапив на старий при-

мірник християнського журналу під назвою «Чому цей чоловік небезпечний?» Там ішлося про Дональда МакГаврана, автора скандальних публікацій, який закликав до будівництва церков у країнах, де більшість людей не приймали християнської віри. У центрі філософського вчення МакГаврана була настанова про те, що місіонерам варто імітувати тактику інших успішних рухів — зокрема, боротьби за громадянські права — звертаючись до соціальних звичок людей. «Незмінною метою має бути християнізація усього укладу, себто людей чи більшості з них таким чином, щоб це не зачепило їхнього соціального життя, — писав МакГавран у одній зі своїх книжок. — Тільки той місіонер, який допомагає людям стати послідовниками Христа, *не змінюючи при цьому своїх звичних соціальних взаємин*, має шанс подарувати свободу тисячам людей»²⁶.

Стаття — а пізніше й книжки МакГаврана — стали відкриттям для Ріка Воррена. Нарешті хтось застосував раціональну логіку до теми, зазвичай оповитої розмовами про чудеса. Нарешті хтось зрозумів, що релігію треба просувати — хоч як це звучить.

МакГавран розробив стратегію, яка радила будівничим церкви розмовляти з людьми «їхньою мовою», щоб створювати молитовні будинки, де б віряни бачилися з друзями, чули музику, яку звикли чути, й слухали біблійне вчення, виражене зрозумілими їм метафорами. А найважливіше, казав МакГавран, щоб пастори наvertsали у віру людей *групами*, а не поодинці, щоб соціальні звички громади спонукали до участі в релігійному житті, а не відштовхували людей від нього.

У грудні, закінчивши семінарію і дочекавшись народження сина, Воррен запакував усе своє майно у вантажівку, посадив туди сім'ю, поїхав до округу Орандж і винайняв там невелику квартиру. На його першу молитовну зустріч зібралось аж семеро людей, а відбулася вона у вітальні.

Сьогодні, тридцять років потому, церква Седдлбек — одна з найбільших місіонерських організацій у світі, яка налічує понад двадцять тисяч вірян, котрі щотижня відвідують церковний комплекс, розташований на території площею 120 акрів, і ще вісім додаткових комплексів. У світі продалося тридцять мільйонів примірників ще однієї книжки Воррена під назвою «Цілеспрямоване життя», яка стала одним із найбільших бестселерів в історії. За моделлю церкви Седдлбек побудовано тисячі інших церков. Воррена запросили прочитати молитву на інавгурації президента Обами. Його вважають одним із найвпливовіших релігійних лідерів на планеті.

А запорукою розвитку й успіху його церкви є тверда віра в могутність соціальних звичок.

— Ми довго думали, як перетворити віру на звичку, розділивши її на складові, — розповів мені Воррен. — Страх не змусить людей повсякчас слідувати прикладу Христа. Єдиний спосіб спонукати їх взяти на себе відповідальність за власну духовну зрілість — навчити їх *звичкам* віри. Як тільки це трапиться, вони самі підтримуватимуть свою віру. Люди — послідовники Христа не тому, що їх такими зробили, а тому, що вони є такими.

Уперше прибувши в долину Седдлбек, Воррен дванадцять тижнів ходив від дверей до дверей, знайомлячись із людьми й запитуючи їх, чому вони *не ходять* до церкви. Більшість говорили про практичні речі: нудно, погана музика, проповіді не мають жодного стосунку до їхнього життя, нема кому посидіти з дитиною, неохота шукати найкраще вбрання, незручні лавки.

Воррен узяв до уваги кожную скаргу. Він говорив людям одягати до його церкви шорти й гавайські сорочки, якщо їм так

хочеться. На службу приносили електрогітару. У своїх проповідях Воррен із самого початку зосереджувався на практичних темах: «Як подолати смуток?», «Як бути задоволеним собою?», «Як виховати здорових дітей?», «Як подолати стрес?»²⁷. Його настанови були зрозумілі й зосереджені на реальних, повсякденних проблемах. Їх можна було застосовувати відразу ж, вийшовши із церкви.

Це спрацювало. Для служби Воррен винаймав шкільні класи, а для молитовних зустрічей — офісні приміщення. Спочатку парафія налічувала п'ятдесят учасників, тоді сотню, а менш як за рік — дві сотні. Воррен працював по вісімнадцять годин на день, сім днів на тиждень. Відповідав на дзвінки парафіян, проводив заняття, приходив додому консультувати подружжя, а у вільний час шукав нові приміщення, де б могла поміститися його щораз більша парафія.

Якось у неділю в середині грудня Воррен став за трибуну, щоб прочитати проповідь під час ранкової служби. Йому запаморочилося в голові. Він ухопився за трибуну й заговорив, але слова на сторінці розпливалися. Воррен ледь не впав, але втримався й махнув асистентові пастора — своєму єдиному помічнику — щоб той став за трибуну замість нього.

— Вибачте, друзі, — звернувся Воррен до парафіян. — Я мушу трохи присісти²⁸.

Він роками страждав від нападів тривоги, час від часу бував у пригніченому настрої, що, за словами його друзів, нагадував легкий ступінь депресії. Але так погано йому ще не було. Наступного дня Воррен із сім'єю вирушили до Аризони, де жили родичі його дружини. Поволі до нього поверталися сили. Бували дні, коли Воррен спав дванадцять годин, а тоді рушав у пустелю й молився, намагаючись зрозуміти, чому напади паніки загрожували зруйнувати все, що він так довго будував. Минув місяць, відколи він відійшов від церковних

справ. Пригнічення переросло в безпросвітну — найглибшу в його житті — депресію. Здавалося, він ніколи не зможе подолати її й повернутися до нормального життя.

Проте Воррен, як і годиться пасторові, не раз переживав моменти одкровення. Як тоді, коли натрапив у журналі на статтю про МакГаврана, або в бібліотеці в Техасі. Коли він блукав пустелею, йому знову з'явилося видіння.

— Ти виховуй людей, — сказав йому Бог. — А я плекатиму церкву.

На відміну від деяких попередніх одкровень, це не прояснило відразу, куди йому рухатися. Воррен ще багато місяців боровся з депресією, яка знову й знову накочувалася на нього впродовж цілого життя. Утім, того дня чоловік ухвалив два рішення: він повернеться до Седдлбеку й подумає, як спростити управління церквою.

Повернувшись у Седдлбек, пастор вирішив розширити невеличкий експеримент, розпочатий за кілька місяців перед тим, щоб церквою стало легше керувати. Воррен сумнівався, що знайде достатньо велике приміщення, щоб вмістити всіх охочих вивчати Біблію, тому попросив кількох парафіян провести заняття в них удома. Він хвилювався, що люди нарікатимуть, що їм доводиться ходити до когось додому замість вчитися у приміщенні церкви. Але парафіянам це дуже сподобалося. У маленьких групах вони мали змогу познайомитися зі своїми сусідами. Відтак, повернувшись до справ, Воррен закріпив кожного члена церкви Седдлбек за невеликою групою, що зустрічалася щотижня. То був найважливіший вчинок, який пастор зробив у своєму житті, бо він перетворив участь у церковному житті з рішення на звичку, яка спиралася на вже наявні соціальні імпульси й шаблони.

— Коли люди приїжджають у Седдлбек і бачать на вихідних величезну юрбу, вони думають, що це наше найбільше досягнення, — каже Воррен. — Але це лише верхівка айсберга. Дев'яносто п'ять відсотків нашої церкви — це те, що відбувається у маленьких групках упродовж тижня. Парафія і малі групки — наче подвійний удар. Велика юрба нагадує вам, чому ви взагалі належите до церкви, а маленьке товариство близьких друзів допомагає зосередитися на вірі. А разом вони діють наче клей. Сьогодні в нас налічується понад п'ять тисяч маленьких груп. Тільки завдяки їм ми можемо управляти такою гігантською церквою. Інакше я б умер від виснаження, а 95 % наших парафіян не отримали б тієї уваги, за якою сюди прийшли.

Сам того не усвідомлюючи, Воррен до певної міри відтворив схему, на якій ґрунтувався автобусний бойкот у Монтгомері — тільки він зробив це навпаки. Бойкот розпочався серед людей, особисто знайомих із Розою Паркс, і переріс у масовий протест, коли слабкі зв'язки місцевої громади змусили людей долучитися до нього. Із церквою Седдлбек вийшло навпаки. Людей приваблює відчуття спільності й слабкі зв'язки, що дає парафія. Долучившись до церковної громади, вони потрапляють у маленькі групки сусідів — таку собі чашку Петрі, де розвиваються близькі взаємини. Там віра стає частиною їхнього соціального досвіду й повсякденного життя.

Але створити малі групи — лише частина справи. Поцікавившись, що люди обговорюють у своїх вітальнях, Воррен виявив, що ті десять хвилин говорять про Біблію і разом моляться, а решту часу балакають про дітей та пліткують. Але Воррен мав на меті не просто допомогти людям завести нові знайомства. Він мріяв створити спільноту вірян, щоб захопити людей дотримуватися Христового вчення й зробити віру центром їхнього життя. Малі групки творили тісні взаємини, але без лідера розмова перетворювалася на звичайні теревені за кавою. Вони не виконували своєї релігійної місії.

Воррен згадав про праці МакГаврана. Згідно з його філософією, якщо людей навчити дотримуватися християнських звичок, вони поводитимуться як християни, не потребуючи постійного наставництва й контролю. Але Воррен не міг особисто вести кожну групку; не міг на власні очі переконатися, що люди розмовляють про Христа, а не обговорюють останній випуск телевізійного шоу. Тоді йому спало на думку: треба дати людям нові звички — й у цьому не буде потреби. Коли люди збиратимуться разом, то, не задумуючись, обговорюватимуть Біблію, молитимуться, втілюватимуть у життя свою віру.

Отож, він розробив кілька навчальних курсів, що лягли в основу церковних занять і дискусій у малих групах. Ці курси були зумисне побудовані так, щоб навчити парафіян нових звичок.

«Якщо хочете мати характер, як у Христа, просто виробіть у собі звички, що їх мав Христос, — ішлося в одному з посібників церкви Седдлбек. — Усі ми — лише сукупність звичок. ...Наша мета — допомогти вам замінити погані звички хорошими, щоб ви уподобилися до Христа»²⁹. Кожного члена спільноти Седдлбек просять підписати «обітницю зрілості» — обіцянку дотримуватися трьох звичок: щодня виділяти час для спокійних роздумів і молитви; жертвувати церкві 10 % свого прибутку й бути учасником малої групи. Церква зосередилася на тому, щоб дати всім нові звички.

— Тоді вже не я, а ви самі відповідатимете за свій духовний розвиток. Ми дали вам усі необхідні засоби, — каже Воррен. — Нам не треба керувати вами, ви самі собою керуєте. Ці звички стають вашою новою ідентичністю, а нам просто треба підтримувати вас і не заважати³⁰.

Воррен збирався розвивати церкву так само, як Мартін Лютер Кінг — бойкот: покладаючись на поєднання сильних і слабких

зв'язків. Але для того, щоб перетворити церкву на рух — залучити двадцять тисяч парафіян і тисячі пасторів — треба було ще щось, треба було зробити так, щоб церква підтримувала й розвивала сама себе. Воррен мусив навчити людей звичок, які б змушували їх жити праведно не через зв'язки, а просто тому, що це їхня істинна сутність.

Це і є третя складова того, як соціальні звички породжують соціальні рухи: щоб ідея поширилася за межами спільноти, вона мусить набирати обертів самотужки. І найкращий спосіб цього досягнути — дати людям нові звички, що допоможуть їм зрозуміти, куди рухатися далі.

Автобусний бойкот розтягнувся з кількох днів на тиждень, тоді на місяць, а відтак ще на два. Ентузіазм негритянської спільноти Монтгомері поволі згасав.

Комісар поліції, пославшись на розпорядження, що зобов'язувало таксистів брати за проїзд певну мінімальну суму, погрожував арештувати водіїв, які підвозили негрів на роботу зі знижкою. У відповідь лідери бойкоту зібрали підписи двохсот добровольців, які погодилися підвозити негрів своїми автомобілями. Поліція почала виписувати штрафи й залякувати людей у місцях, де ті чекали на авто. Водії один за одним відмовлялися від участі в акції. «Знайти, з ким під'їхати до роботи, ставало дедалі важче, — писав згодом Кінг. — Люди почали нарікати. Мій телефон дзвонив з раннього ранку до пізнього вечора. Дзвінок на дверях калатав безперестанку. Я почав сумніватися в тому, що негритянській громаді вистачить сил продовжувати боротьбу»³¹.

Одного вечора, коли Кінг правив службу у своїй церкві, до нього з терміновим повідомленням прибіг помічник. Біля будинку пастора вибухнула бомба. Удома на той час були його

дружина з маленькою донечкою. Кінг мерщій кинувся туди й побачив, що перед його будинком зібралося кілька сотень негрів. Стояли там і мер з начальником поліції. Його рідні не постраждали, але з вікон повилітали шибки, а на ганку зяяла вирва. Якби в момент вибуху у ближніх до вулиці кімнатах хтось був, ці люди були б уже мертві.

Поки Кінг оглядав заподіяну шкоду, до будинку сходилося все більше негрів. Поліція почала вимагати, щоб люди розходилися. Хтось штовхнув поліцейського. У повітря полетіла пляшка. Хтось дістав по спині кийком. Начальник поліції, який за кілька місяців до того заявив про свою підтримку расистської Ради білих громадян, потягнув Кінга вбік і попросив його зробити щось — будь-що, — аби запобігти масовому заворушенню.

Кінг піднявся на ганок.

— Зберігайте спокій, — крикнув він юрбі. — Не діставайте зброї. Хто витягнув меч, той від меча загине!³²

Натовп замовк.

— Ми мусимо любити своїх білих побратимів, хоч би що вони нам заподіяли, — сказав Кінг. — Треба, щоб вони знали, що ми їх любимо. Ісус закликає: «Любіть ваших ворогів, благословіть тих, що проклинають вас, моліться за тих, що нападають на вас». І слова його лунають крізь століття.

То був заклик відмовитися від насильства. Кінг уже не один тиждень про це проповідував. Спираючись на праці Ганді й проповіді Ісуса, він звернувся до парафіян із закликом, що його вони звикли чути в іншому контексті — із закликом до ненасильницького активізму, безмежної любові й прощення нападників — та обіцянкою, що це забезпечить їм перемогу. Борці за громадянські права десятки років підтримували дух

боротьби, описуючи її мовою битви й баталій. Вони говорили про суперництво й невдачі, тріумфи й поразки, що змушували знову й знову вступати в бій.

Кінг дав людям змогу поглянути на боротьбу крізь іншу призму. Це не війна, заявив він. Це обійми.

Ба більше: Кінг показав бойкот у новому, незвичному світлі. Йшлося не лише про рівність пасажирів, казав він. То була частина Божого плану, той самий неминучий хід подій, що поклав кінець британському колоніалізму в Індії й рабству в Сполучених Штатах, і що через нього Христос помер на хресті, взявши на себе людські гріхи. То був найновіший етап у русі, що почався багато століть до того. І тому він потребував нових реакцій, інших стратегій і поведінки. Його учасники мали підставити другу щоку. Люди могли продемонструвати свою відданість, прийнявши нові звички, що їх проповідував Кінг.

— На ненависть мусимо відповісти любов'ю, — звернувся Кінг до людей того вечора, коли біля його дому вибухнула бомба. — Навіть якщо мене зупинять, наша робота не зупиниться. Бо ми чинимо правильно. Ми чинимо справедливо. І з нами Бог.

Коли Кінг закінчив свою промову, натовп мовчки розійшовся.

— Якби не той чорний проповідник, — сказав пізніше один білий поліцейський, — ми б усі там наклали головою.

Наступного тижня ще два десятки водіїв зголосилися підвозити інших на роботу. Телефон удома в Кінга більше не розривався від дзвінків. Люди почали самоорганізовуватися, самотужки керувати бойкотом й надавати рухові нових обертів. Коли бомби розривалися коло помешкань інших організаторів

бойкоту, події розвивалися за тим самим сценарієм. До будинків сходилися темношкірі жителі Монтгомері, спокійно, без сутичок і штовханини спостерігали за тим, що відбувалося, а тоді розходилися.

Вони виявляли внутрішню єдність не лише у відповідь на безчинства. У церквах щотижня, а то й щовечора, відбувалися велелюдні відправи.

— Вони скидалися на проповідь доктора Кінга після атаки на його оселю. Християнському вченню надавали політичного забарвлення, — розповідає Тейлор Бренч. — Соціальний рух — наче сага. Щоб він «зазвучав», ідентичність кожної людини має змінитися. Жителі Монтгомері мусли навчитися діяти по-новому.

Рух «Анонімних Алкоголіків» черпає сили з групових занять, на яких учасники навчаються нових звичок і, побачивши, як інші демонструють власну віру, й собі починають вірити. Так само й мешканці Монтгомері на масових зібраннях опановували нові способи поведінки, завдяки яким рух невпинно розростався.

— Люди йшли подивитися, чим там займаються інші, — каже Бренч. — Тоді починали сприймати себе як учасників масштабного соціального руху й за якийсь час твердо вірили, що це справді так.

Коли через три місяці після початку бойкоту поліція Монтгомері вдалася до масових арештів, щоб покласти йому край, місцева громада не протестувала проти утисків. Після того як розширена колегія присяжних винесла звинувачення дев'яносто особам, майже всі мешканці кинулися до будівлі суду, щоб їх теж арештували. Дехто подався до офісу шерифа пере-

вірити, чи його ім'я в списку, і «розчарувався, що його там не було», писав пізніше Кінг. «Люди, які недавно тремтіли від страху, змінилися до невпізнання».

Із роками рух поширювався далі й далі, здіймаючи хвилі вбивств, атак, арештів і насильства, але протестувальники — замість давати відсіч, відступати чи вдаватися до тактики, на яку покладалися активісти задовго до подій у Монтгомері, — просто стояли на своєму й казали білошкірим учасникам «комітету пильності», що готові пробачити їм, варто лиш тим подолати свою ненависть.

«Замість придушити рух наші противники, навпаки, надали йому ще більшого імпульсу й згуртували нас, — пише Кінг. — Вони гадали, що мають справу з людьми, яких можна вмовити чи змусити робити все, що від них захочуть білі. Вони не розуміли, що перед ними негри, вільні від страху».

Існує, звісно, чимало причин, чому автобусний бойкот у Монтгомері досягнув своєї мети й став поштовхом до соціального руху, що поширився по всьому Півдню. Але вирішальним чинником був отой третій компонент соціальних звичок. Філософія Кінга спиралася на нові моделі поведінки, що перетворювали учасників руху з послідовників на лідерів, які самостійно вирішували, куди рухатись далі. Це виходить за межі нашого традиційного уявлення про звички. Та коли Кінг надав боротьбі в Монтгомері нової форми, вселивши в протестувальників відчуття самоідентичності, протест переріс у соціальний рух, який тримався на людях, котрі діяли через те, що взяли в свої руки контроль над історичною подією.

Із часом соціальний шаблон поширився на інші місця та групи студентів і протестувальників, з якими Кінг був незнайомий, але котрі могли згодом очолити рух, просто спостерігаючи за тим, як зазвичай поведуться його учасники.

П'ятого червня 1956 року колегія федеральних суддів постановила, що закон про сегрегацію в автобусах Монтгомері порушує Конституцію³³. Міська влада подала апеляцію до Верховного суду США, але 17 грудня — більш як за рік після арешту Паркс — той відхилив останню апеляцію. Через три дні місцеві чиновники отримали наказ: автобуси мають бути десегреговані.

Другого дня, о 5:55 ранку Кінг, Е. Д. Ніксон, Ральф Абернаті й інші вперше за понад дванадцять місяців зайшли в міський автобус. І сіли спереду³⁴.

— Ви — пастор Кінг, чи не так? — запитав білошкірий водій.

— Так.

— Дуже раді бачити вас, — відповів водій³⁵.

Пізніше юрист Національної асоціації сприяння прогресу кольорового населення й майбутній суддя Верховного суду Таргуд Маршал заявлятиме, мовляв, бойкот не мав жодного стосунку до подолання сегрегації в автобусах Монтгомері. Закон змінив Верховний суд, а не капітуляція котроїсь зі сторін.

— Люди даремно виходили на вулиці, — стверджував Маршалл. — Вони могли спокійно зачекати, поки справа про сегрегацію пройде через усі суди. І не мусили б завдавати собі клопоту з бойкотом³⁶.

Але Маршалл помилявся. Автобусний бойкот у Монтгомері допоміг створити нову групу соціальних звичок, що швидко поширилися аж до Грінсборо в Північній Кароліні, Селми в Алабамі й Літл-Року в Арканзасі. Боротьба за громадянські права перетворилася на хвилю мирних акцій та демонстрацій проти расової дискримінації, коли негри займали місця в кав'ярнях, кінотеатрах та інших закладах, куди їм було заборонено заходити. Акції протесту залишалися мирними на-

віть тоді, коли їхніх учасників жорстоко били. На початку 1960-х хвиля протестів докотилася до Флориди, Каліфорнії, Вашингтону й стін Конгресу. Коли президент Ліндон Джонсон підписав 1964 року Акт про громадянські права — який оголосив незаконними всі форми сегрегації, а також дискримінацію меншин і жінок — він дорівнював борців за громадянські права до засновників нації, що ще десятиліття тому стало б політичним самогубством.

— Цього тижня минає сто вісімдесят вісім днів, відколи невеликий гурт доблесних мужів розпочав тривалу боротьбу за свободу, — мовив він перед телевізійними камерами. — Тепер сучасне покоління американців покликане продовжити пошуки справедливості на наших рідних теренах.

Соціальні рухи виникають не тому, що всі раптом вирішують рухатися в одному напрямі. Вони базуються на соціальних шаблонах, які зароджуються зі звички приязно ставитися одне до одного, переростають у звички спільноти й існують надалі завдяки новим звичкам, які змінюють відчуття власного «Я» в учасників руху.

Кінг ще в Монтгомері усвідомив могутність цих звичок.

— Насамкінець мушу вас застерегти, — звернувся він до парафіян у переповненій церкві того вечора, коли оголосив про закінчення бойкоту.

Попереду на них чекало майже десятиліття протестів, але кінець уже виднів.

— Знову сідаючи в автобуси, віднайдіть у своїх душах достатньо любові, щоб перетворити ворогів на друзів. ...Тепер ми мусимо перейти від протесту до примирення. ...Присвятивши себе цьому, ми виринемо з тьмяного, безпросвітнього мороку нелюдяності на яскраве, радісне світло свободи й справедливості.

9. НЕВРОЛОГІЯ СВОБОДИ ВОЛІ

Чи відповідаємо ми за власні звички?

I

Того ранку, коли почалися проблеми, — за багато років до того, як вона усвідомила, що проблема взагалі існує, — Енджі Бечменн сиділа вдома, утупившись у телевізор. Їй було так нудно, що вона навіть серйозно замислилася, чи не перескладати, бува, у шухляді срібні ложки з виделками¹.

Наймолодша донька кілька тижнів тому пішла в дитячий садок, а двійко старших вчилися в середній школі, їхні життя були сповнені друзів, занять і пліток, у яких їхня матуся нічого не тямила. Її чоловік, землевпорядник за фахом, зазвичай ішов на роботу о восьмій і повертався не раніше шостої. Бечменн залишалася удома одна. Вона опинилася по-справжньому на самоті вперше за майже два десятиліття — відколи в дев'ятнадцять вийшла заміж, у двадцять завагітніла, і її дні минали в безкінечній круговерті: спакувати обід у школу, пограти в принцесу, відвезти дитлахів до школи, а потім забрати їх додому. Коли Енджі вчилася у старших класах, друзі радили їй стати моделлю — така вона була вродлива. Але, покинувши школу й узявши шлюб з гітаристом, який згодом знайшов більш практичне заняття, вона вирішила натомість присвятити себе материнству. На годиннику була десята тридцять, діти були хто в садку, хто в школі, і Бечменн — уже вкотре — заклеїла кухонний годинник, щоб не зиркати на нього кожні три хвилини.

Вона не мала чим зайнятися.

Того дня жінка пообіцяла собі: якщо я витримаю до обіду, не збожеволівши й не з'ївши всього торта в холодильнику, то вийду з дому й знайду собі якесь цікаве заняття. Наступні півтори години вона міркувала над тим, що б це могло бути. Коли настала дванадцята, Енджі нафарбувалася, вбрала гарну сукенку й поїхала до плавучого казино за двадцять хвилин їзди від дому. Навіть у четвер в обідню пору в казино було повно людей, які днями займалися не тільки тим, що переглядали мильні опери й складали випрану білизну. Біля входу грали музиканти. Якась жінка розносила безкоштовні коктейлі. Бечменн взяла з фуршетного столу креветку. Приємне відчуття — так почувашся, коли прогулюєш урок у школі. Енджі підійшла до столу, де грали в блек-джек. Круп'є терпляче пояснював правила. Витративши всі куплені на сорок доларів жетони, вона поглянула на свій годинник і побачила, що вже пролетіло дві години — треба негайно їхати додому, щоб забрати з садка наймолодшу доньку. За вечерею вона вперше за цілий місяць мала про що розповісти, а не тільки сиділа й намагалася вгадати правильну відповідь у телешоу *The Price Is Right*.

Батько Енджі Бечменн був водієм вантажівки, який у зрілому віці покинув роботу й став доволі відомим автором пісень. Її брат також був піснярем, лауреатом багатьох нагород. Натомість Енджі її батьки часто представляли іншим як «нашу мамусю».

— Я завжди почувалася безталанною, — зізналася вона мені. — На мою думку, я розумна. І точно знаю, що була доброю матір'ю. Але я не могла вказати на якесь досягнення і сказати: ось, мовляв, чому я особлива.

Після тієї першої поїздки до казино Бечменн почала вчащати туди раз на тиждень, щоп'ятниці по обіді. То була її винагорода за те, що вона пережила ще шість порожніх днів, підтримувала лад у помешканні, зберігала здоровий глузд. Енджі знала, що азартні ігри можуть привести до біди, й встановила для

себе суворі правила. Щонайбільше одна година за столом для блек-джеку за одну поїздку — і грати рівно на стільки грошей, скільки є в гаманці.

— Для мене то було немов робота, — розповідає вона. — Я ніколи не виїжджала з дому до обіду й завжди поверталася вчасно, щоб забрати доньку з садка. Строго дотримувалася дисципліни.

І добре набила руку в грі. Спочатку жінка витрачала всі гроші за годину. Але за півроку опанувала чимало трюків й грала по дві-три години, покидаючи казино з готівкою в кишені. Одного дня Енджі сіла за стіл для блек-джеку, маючи в гаманці 80 доларів, а встала з 530 доларами — цього було досить, щоб купити продукти, сплатити рахунок за телефон і відкласти трохи грошей на чорний день. До того часу *Harrah's Entertainment* — компанія, що володіла казино, — уже надсилає їй купони на безкоштовне харчування в буфеті. По суботах вона запрошувала чоловіка з доньками туди на вечерю.

Айова — штат, де Бечменн грала в карти, — лише кілька років як легалізував азартні ігри. До 1989-го місцеві законодавці хвилювалися, що частині жителів буде важко встояти перед спокусою зіграти в карти чи кинути кості. Цим тривогам було стільки ж років, як і самій державі. Року 1783-го Джордж Вашингтон писав: азартна гра — «дитя жадібності, сестра беззаконня й матір зла». «Цей порок здатний породити всяке можливе зло. ...Одне слово, від цього огидного заняття виграє мало хто, тоді як страждають тисячі»². Захистити людей від поганих звичок — себто спершу визначити, які звички вважати «поганими», — ось прерогатива, за яку залюбки вхопилися законодавці. Проституція, азартні ігри, продаж алкогольних напоїв у неділю, порнографія, лихварські позики, статеві відносини поза шлюбом (або — якщо у вас незвичні смаки — у шлюбі) — усе це звички, що їх законодавча влада регулювала, забороняла чи намагалася стримати за допомогою суворих (і часто неефективних) законів.

Коли Айова легалізувала казино, законодавці вжили застережних заходів і постановили, що ці заклади мають право діяти лише на пароплавах, за один раз можна ставити не більш як 5 доларів, а за один круїз одна особа може витратити щонайбільше 200 доларів. Однак за кілька років, після того, як кілька тамтешніх казино переїхали до Міссісіпі, де ставки були необмежені, влада Айови скасувала обмеження. У 2010 році казна штату поповнилася більш як на 269 мільйонів доларів³, отриманих від податку на азартні ігри.

* * *

Року 2000-го у батьків Енджі Бечменн, зятяних курців, з'явилися перші симптоми хвороби легень. Жінка раз на два тижні літала в Теннессі, купувала їм продукти й допомагала приготувати вечерю. А повернувшись додому, до чоловіка й дітей, почувалася ще самотнішою, коли залишалася вдома наодинці. Інколи будинок стояв пустою цілий день. Здавалося, що її друзі забули про неї, а рідні навчилися самі давати собі раду.

Бечменн хвилювалася за батьків, їй було прикро, що чоловік більше цікавився роботою, ніж її переживаннями, й образливо за те, що діти не розуміли, як вона їх потребує, і то після стількох жертв, на які вона пішла заради них, коли вони були малі. Проте, як тільки вона переступала поріг казино, усі тривоги розвіювалися. Енджі почала ходити туди кілька разів на тиждень, коли не навідувала батьків, а відтак кожного понеділка, середі й п'ятниці. Вона досі дотримувалася правил, але, роками граючи в карти, знала аксіоми, якими керувалися серйозні гравці. Вона ніколи не ставила менш як 25 доларів на руку й завжди грала одночасно на дві руки.

— За столом із високими ставками кращі шанси, ніж за столом із низькими, — каже вона. — Треба вміти грати попри невдачі, доки не пощастить. Я бачила, як люди сідали за стіл із 150 доларами, а вигравали 10 000. Я знала, що теж так

зможу, якщо дотримуватимуся правил. Я контролювала ситуацію*.

До того часу Енджі не думала, взяти їй ще одну карту чи подвоїти ставку, — вона діяла машинально, як Юджин Полі, котрий страждав від амнезії і з часом навчився вибирати прямокутну картку з правильним написом.

Одного дня 2000 року Бечменн вийшла з казино з 6000 доларів — цього було досить, щоб заплатити за оренду за два місяці й оплатити цілу купу рахунків за кредитними картками, які валялися на ганку. Ще одного разу вона виграла 2000 доларів. Деколи програвала, але то була частина гри. Розумні картярі знали: для того, щоб виграти, треба програти. Урешті, казино відкрило для неї кредитну лінію, щоб Енджі не носила із собою стільки готівки. Інші гравці розшукували її й сідали за її столик, бо вона знала, що робить. У буфеті її обслуговували поза чергою.

— Я знаю, як грати, — каже вона. — І знаю, що так кажуть ті, хто має проблему, але її не визнає. Але я помилилася тільки в одному — не кинула грати вчасно. Моя манера гри була абсолютною нормальною.

Бечменн програвала й вигравала щораз більші суми, а її правила поступово ставали все гнучкіші. Одного разу вона за годину програла 800 доларів, а за сорок хвилин виграла 1200. Тоді фортуна знову відвернулася від неї, й Енджі закінчила

* Здається безглуздим вірити в те, що від казино можна виграти. Проте завсідники знають, що в іграх на кшталт блек-джеку можна постійно вигравати. Наприклад, 2010 року Дон Джонсон із Бенсалему, штат Пенсильванія, за півроку виграв у блек-джек 15,1 мільйона доларів. У кінцевому підсумку казино завжди виграє, бо чимало гравців роблять ставки, які не підвищують їхніх шансів на виграш, а більшість людей мають замало грошей, щоб подолати смугу програшів. Утім, із часом гравець може почати постійно вигравати, якщо запам'ятає складні формули та ймовірності, які визначають, як треба грати кожною рукою. Однак більшості гравців бракує витримки чи математичних знань, щоб виграти в казино. (Прим. авт.)

гру, програвши 4000 доларів. Наступного разу вона програла вранці 3500 доларів, до обіду виграла 5000, а по обіді знову програла 3000. Казино вело записи, скільки жінка заборгувала й скільки виграла — сама вона перестала вести рахунок. Одного місяця виявилось, що на її банківському рахунку замало грошей, щоб оплатити рахунок за світло. Вона попросила батьків позичити їй грошей, один раз, а потім другий. Того місяця Енджі позичила 2000 доларів, наступного — уже 2500. Для батьків то були невеликі суми.

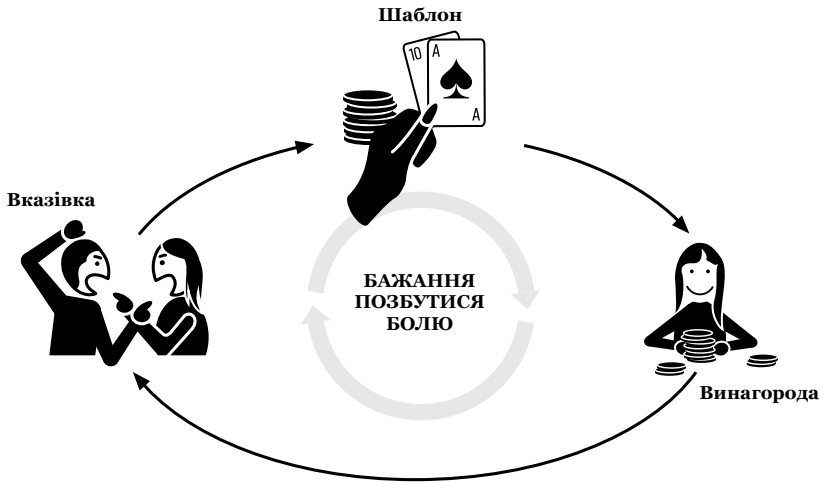
Бечменн ніколи не мала проблем зі спиртним, наркотиками чи переїданням. Вона була звичайна мама, і, як у всіх звичайних людей, у неї бували хороші й погані дні. Тому сильне бажання зіграти в карти — нестримний потяг, який робив її дратівливою і не давав зосередитися в ті дні, коли вона не ходила в казино, — постійні думки про гру, збудження після вдалої партії — заскочили її зненацька. То було нове відчуття, таке несподіване, що Енджі й гадки не мала, що це проблема, аж поки та не заповонила все її життя. Згадуючи ті події, вона не може визначити моменту, коли перейшла межю. Одного дня грати в карти було весело, а наступного гра вийшла з-під контролю.

У 2001 році жінка відвідувала казино щодня. Ходила тоді, коли сварилася з чоловіком або відчувала, що діти її не цінують. За столом вона сиділа заціпеніла й водночас збуджена; тривожні думки розвіювалися. Радість від перемоги проймала наскрізь. Біль від поразки за мить згасав.

— Ти хочеш довести всім, що ти крута, — сказала Енджі мама, коли та знову попросила позичити їй грошей. — Граєш, щоб привернути до себе увагу.

Але вона помилялася.

— Я просто хотіла навчитися хоч щось робити, — зізнається Енджі. — Це було єдине, до чого в мене начебто був талант.



До літа 2001 року Бечменн заборгувала казино *Harrah's* 20 000 доларів. Вона приховувала свої борги від чоловіка, але коли мама врешті перестала позичати їй гроші, Енджі не витримала й у всьому зізналася. Вони звернулися до адвоката, що спеціалізувався на справах про банкрутство, порізали їй кредитні картки й, зібравшись за кухонним столом, склали план дій заради стриманішого, більш відповідального життя. Енджі занесла свої сукні до комісійної крамниці й стерпіла принизливий коментар дев'ятнадцятирічної продавчині, яка відмовилася їх приймати через те, що вони, мовляв, давно вийшли з моди.

Нарешті настав час, коли все найгірше, здавалося, уже позаду.

Вона подумала, що залежність минула. Та, ясна річ, то був далеко не кінець. Через багато років — після того, як Енджі втратила все й зруйнувала життя собі й своєму чоловіку, після того, як викинула на вітер сотні тисяч доларів, а її адвокат заявив у найвищому суді штату, що Енджі Бечменн грала в азартні ігри не з власної волі, а через звичку, і тому не повинна вважатися винною у своїх боргах, після того, як стала об'єктом глузувань в Інтернеті, де її порівню-

вали з Джеффри Дамером* і батьками, які знущаються зі своїх дітей, — одна думка не давала їй спокою: «До якої міри я сама в цьому винна?»

— Переконана, що на моєму місці кожен би вчинив так само, — каже Бечменн.

II

Липневого ранку 2008 року один чоловік, який проводив відпустку на західному узбережжі Уельсу, у розпачі схопив слухавку й зателефонував у службу екстреної допомоги.

— По-моєму, я вбив свою дружину, — сказав він. — О Господи! Я подумав, що до нашого помешкання проникли грабіжники. І накинувся на них, а то виявилася Кристін. Напевно, мені щось приснилося. О Боже, що я наробив? Що я наробив?⁴

Через десять хвилин приїхала поліція — Браян Томас ридав біля автофургону. Він пояснив, що минулої ночі вони з дружиною спали у фургоні й прокинулися від того, що довкола стоянки ганяли якісь хлопці. Вони переїхали на край стоянки й знову лягли спати. Через пару годин Томас прокинувся і побачив, що на його дружину навалився якийсь чоловік у джинсах і чорному светрі — напевно, один із тих гонщиків, подумав він. Томас закричав, схопив хлопця за горло й намагався стягнути його з ліжка. Він не думав, що робить — рухався машинально, сказав він поліцейським. Що більше пручався чоловік, то сильніше Томас стискав його ший. Той подряпав йому руку й опирався, як міг, але Томас тиснув щораз сильніше й сильніше, поки чоловік не перестав рухатися. І аж тоді Томас побачив, що тримає за горло не нападника, а власну дружину. Він зараз же відпустив її й легенько поторсав за плече: «Люба,

* Американський серійний убивця, некрофіл і канібал. (Прим. пер.)

прокидайся, ну ж бо, я не хотів зробити тобі боляче!» Але було пізно.

— Я подумав, що до нас хтось увірвався, а задушив свою дружину, — схлипуючи, сказав поліцейським Томас⁵. — Я не уявляю свого життя без неї⁶.

Портрет убивці вималювався впродовж наступних десяти місяців, поки Томас сидів у в'язниці, дожидаючи суду. Ще дитиною Томас почав ходити уві сні, бувало, що й по кілька разів за ніч. Він вставав з ліжка, блукав будинком, грався іграшками чи знаходив собі щось перекусити, а вранці нічого не пам'ятав. Його нічні пригоди стали темою для жартів. Раз на тиждень малий Томас виходив надвір або заходив у чийсь спальню. При цьому він міцно спав. Коли сусіди питали його маму, чому її син ходить босоніж і в піжамі по їхньому подвір'ю, вона відповідала, що це така звичка. Пізніше Томас прокидався вранці з подряпинами на ногах, але хоч вбий не міг пригадати, звідки вони взялися. Одного разу він, не прокидаючись, скупався в каналі. Коли Томас одружився, його дружина так хвилювалася, що він вийде з дому й потрапить під машину, що зачиняла двері й спала з ключем під подушкою. Щовечора вони лягали в ліжку, «цілувалися й обіймалися», розповідав пізніше Томас, а потім він ішов до себе в кімнату й спав у своїй постелі. Інакше Кристін до ранку не заснула б, бо він без кінця крутився й обертався, щось скрикував і бурмотів, час від часу вставав і блукав кімнатою.

— Ходіння уві сні — це нагадування про те, що спання й неспання — не взаємовиключні поняття, — каже Марк Маговальд, професор неврології в університеті Міннесоти, дослідник поведінки людей під час сну. — Ділянки мозку, що контролюють вашу поведінку, сплять, тоді як ті, що здатні на дуже складні види діяльності, — ні. Проблема в тому, що тоді вашим мозком керують лише базові шаблони, найпростіші

звички. Ви слухаєтеся того, що у вашій голові, бо не здатні самотужки зробити вибір.

За законом проти Томаса мали порушити справу за вбивство. Але всі докази свідчили про те, що до тієї нічної трагедії вони з дружиною жили в щасливому шлюбі. Горщиків не били. Вони мали двох дорослих доньок і нещодавно забронювали круїз Середземним морем, щоб відсвяткувати сорокову річницю шлюбу. Обвинувачення попросило фахівця зі сну — доктора Крися Ідзиковського з Единбурзького центру сну — обстежити Томаса й підтвердити чи спростувати теорію про те, що той не був при свідомості, коли вбив свою дружину. Під час двох сеансів, один з яких відбувся в лабораторії Ідзиковського, а другий — у в'язниці, дослідник прикріпив датчики до різних частин тіла Томаса й зафіксував, поки той спав, мозкові хвилі, рух очей і м'язів підборіддя й ніг, потік повітря через ніс, дихальне зусилля й рівень кисню.

Томас не перший заявляв, нібито скоїв злочин уві сні й, відповідно, не повинен нести відповідальності за скоєне. Історія знає чимало злочинців, які запевняли, начебто не заслуговують на покарання через «автоматичну діяльність», себто ходіння уві сні або іншу несвідому поведінку. Останні десять років ці аргументи здаються особливо вагомими, позаяк ми істотно поглибили свої знання про неврологію звичок і свободу волі. Суспільство, представниками якого є суди й колегиї присяжних, погоджуються з тим, що деякі звички такі могутні, що придушують нашу спроможність робити вибір, а отже, ми не відповідаємо за власні вчинки.

Ходіння уві сні — дивна варіація нормальної поведінки мозку під час сну. Коли організм переходить від однієї фази сну до іншої, найпримітивніша нервова структура — стовбур головного мозку — зазвичай паралізує кінцівки й нервову систему,

щоб мозок міг бачити сни, а тіло при цьому не рухалося. Більшість людей без проблем переходять у стан сонного паралічу й виходять з нього по кілька разів за ніч. Неврологи називають цей момент «перемиканням».

Однак у деяких людей мозок під час перемикання помиляється. Під час сну ці люди не повністю знерухомлені, і, коли вони бачать сни чи переходять від однієї фази сну до іншої, їхнє тіло здатне рухатися. Це основна причина ходіння уві сні; для більшості сновид — неприємна, але не критична проблема⁷. Наприклад, хтось побачить уві сні торт, а вранці натрапить на кухні на порожню коробку з-під пампушок. Або снитиме про те, як іде до вбиральні, а прокинувшись, угледить на підлозі в вітальні мокру пляму. Сновиди можуть виконувати складні дії, як-от розплющувати очі, розглядатися довкола, вести автомобіль чи готувати страву, — і все це, по суті, у несвідомому стані, позаяк ділянки мозку, задіяні під час розглядання, ходьби, керування автомобілем чи готування їжі можуть функціонувати, коли людина спить, без інформації від розвиненіших ділянок мозку, наприклад, префронтальної кори. Траплялися випадки, коли сновиди кип'ятили воду й заварювали чай. Один чоловік керував моторним човном. Інший перед тим, як повернутися до ліжка, увімкнув електропилу й почав пиляти обрубку деревини. Але переважно сновиди не роблять нічого, що б загрожувало їхньому життю чи іншим людям. Навіть уві сні людина інстинктивно намагається уникати небезпек.

Утім, дослідивши мозок сновид, науковці виявили різницю між *лунатизмом* — коли люди встають із ліжка й починають втілювати побачене уві сні чи інші помірковані імпульсивні бажання — і так званим *нічним жахом*⁸. Коли людина переживає нічний жах, її мозок працює зовсім по-іншому, ніж тоді, коли вона не спить, перебуває у напівпритомному стані чи навіть ходить уві сні. Охоплені нічним жахом люди перебувають у полоні страшених переживань, але не бачать снів у традиційному значенні цього слова. Їхній мозок перестає функ-

ціонувати — активні лише найпримітивніші нервові ділянки, до яких належать і так звані «центральні генератори шаблонів». Саме ці ділянки колись вивчав доктор Ларрі Сквайр і науковці з МТІ, які відкрили неврологічні механізми циклу звичок. Для невролога мозок, який переживає нічний жах, виглядає дуже схожим на мозок, що дотримується звички.

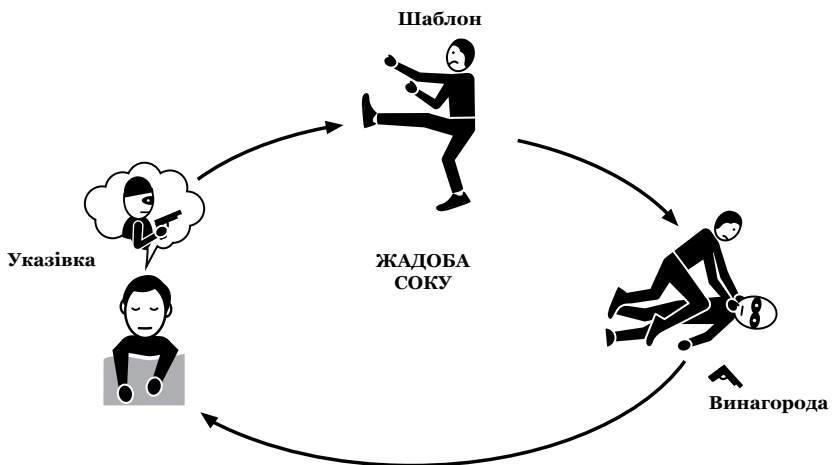
Дії людей, охоплених нічним жахом, — це *справді* звички, щоправда, одні з найпримітивніших. У моменти нічного жаху «центральні генератори шаблонів» творять поведінкові шаблони на кшталт тих, коли людина ходить, дихає, здригається від гучного звуку чи бореться з нападником. Зазвичай ми не вважаємо такі види поведінки звичками, але це справді так — це автоматичні моделі поведінки, так глибоко закорінені в нашій неврологічній системі, що — згідно з дослідженнями — можуть відбутися майже без участі вищих відділів мозку.

Проте коли ці звички активуються під час нічного жаху, вони мають одну суттєву відмінність: людина не здатна свідомо їм завадити, позаяк сон деактивує префронтальну кору головного мозку й інші ділянки вищих когнітивних функцій. Якщо нічний жах викликає в особи реакцію «бий або біжи», вона ніяк не зможе запобігти їй логічними міркуваннями.

— Люди, які переживають нічні жахи, не бачать снів у звичному розумінні цієї фрази, — каже невролог Маговальд. — Ми з вами пам'ятаємо заплутані сюжети нічних жахів. Вони — ні. Якщо ці люди взагалі хоч щось пригадують, то хіба якийсь образ чи емоції: приреченість, тваринний страх, потребу захистити себе чи інших. Але ті емоції дуже могутні. Це базові вказівки на всі способи поведінки, що їх ми опанували впродовж усього життя. Із самого малку ми реагуємо на загрози — втікаємо чи захищаємо себе. Тому, коли ті емоції виникають, а вищі відділи мозку не можуть визначити контексту, у якому вони виникли, ми реагуємо так, як нас змушують до цього наші найглибше закорінені звички⁹. Утікаємо, б'ємося чи

дотримуємося тієї поведінкової моделі, за яку найлегше вхопитися нашому мозкові.

Коли охоплена нічним жахом людина починає відчувати загрозу чи сексуальне збудження — два найтипівіші переживання, притаманні нічному жаху, — вона діє так, як їй підказують звички, пов'язані з відповідним подразником. У стані нічного жаху люди стрибали з високих дахів, переконані, начебто втікають від нападників. Убивали власних немовлят, бо їм здавалося, що вони борються з дикими звірами. Гвалтували своїх партнерів попри те, що ті благали їх припинити, бо, відчуваючи уві сні збудження, дотримувалися закоріненої звички задовольняти свій потяг. Лунатизм, здається, усе-таки дає певний вибір, допускає незначну участь вищих відділів мозку, що наказують нам триматися подалі від краю даху. Проте людина, охоплена нічним жахом, просто дотримується циклу звички, хоч куди той веде.



Одні науковці підозрюють, що нічні жахи передаються генетично, інші стверджують, що їх виникненню сприяють недуги на кшталт хвороби Паркінсона. Причини досі достеменно невідомі, але дослідники встановили, що в багатьох людей нічні жахи викликають потяг до насильства. «Насилля, пов'я-

зане з нічними жахами, є, скоріше за все, реакцією на конкретний страхітливий образ, що його особа здатна пізніше описати», — написала 2009 року група швейцарських науковців. Серед людей, які страждали від одного типу порушення сну, «64 % нападали на своїх сплячих партнерів, тоді як 3 % завдавали їм травм»¹⁰.

У Сполучених Штатах і Великій Британії¹¹ чимало вбивць заявляли, мовляв, скоїти злочин їх змусили нічні жахи — свідомо вони б нізащо такого не зробили¹². Наприклад, за чотири роки до того, як Томаса було заарештовано, чоловіка на ім'я Жуль Лов визнали винним у вбивстві свого вісімдесятирічного батька після того, як той заявив, що напав на тата під час нічного жаху¹³. Обвинувачі запевняли, що аргумент про те, що Лов бив і гамселив ногами свого батька щонайменше двадцять хвилин, завдавши йому понад дев'яносто ударів, і при цьому начебто спав, — «притягнутий за вуха». Присяжні не погодилися з ними й випустили Томаса на волю. У вересні 2008 року тридцятирічна Донна Шеппард-Сондерс ледь не задушила рідну матір, півхвилини притискаючи до її лица подушку. Пізніше з неї зняли звинувачення у замаху на вбивство на підставі того, що жінка зробила це в стані сну¹⁴. Року 2009 один британський солдат зізнався у зґвалтуванні неповнолітньої, сказавши при цьому, що, коли він роздягнувся, скинув штани й вступив із нею в статеві зносини, то спав і був не при тямі. Прокинувшись на середині статевого акту, він вибачився й викликав поліцію.

— По-моєму, я скоїв злочин, — сказав він диспетчеру служби екстреної допомоги. — Чесно кажучи, сам не знаю, що трапилося. Прокинувшись, я побачив, що лежу на ній.

Позаяк існували докази, що чоловік уже страждав від нічних жахів у минулому, його визнали невинним¹⁵. За останні сто років понад 150 убивць і гвалтівників уникнули покарання, пославшись на те, що діяли несвідомо. Виступаючи від імені

супільства, судді й присяжні заявили, що злочинці не мають нести відповідальності за злочини, тому що *не вирішували* їх чинити, себто не брали свідомої участі в насильницьких діях.

У випадку з Браяном Томасом також скидалося на те, що йшлося про порушення сну, а не спробу вбивства.

— Я ніколи, нізащо собі цього не пробачу, — сказав він одному з обвинувачів. — Чому я це зробив?¹⁶

Обстеживши Томаса в лабораторії, доктор Ідзиковський надав свій звіт: у мить, коли Томас убив свою дружину, він спав. Тобто скоїв злочин несвідомо.

Коли почався суд, обвинувачі представили присяжним свої докази. Томас зізнався у вбивстві дружини, сказали вони. Він знав про свою схильність ходити уві сні. І через те, що не вжив застережних заходів під час відпустки, має понести відповідальність за скоєний злочин.

Але після аргументів другої сторони стало ясно, що обвинувачам доведеться нелегко. Адвокат Томаса заявив, що його клієнт не мав наміру вбивати свою дружину — тієї ночі він узагалі не контролював своїх вчинків. Натомість чоловік автоматично відреагував на відчутну загрозу. Він дотримувався звички, споконвіку притаманної людству, — інстинкту дати відсіч нападнику й захистити своїх близьких. Коли найпримітивніші відділи його мозку відреагували на вказівку — хтось душив його дружину — звичка взяла гору, і чоловік кинувся на непроханого гостя. Вищі когнітивні функції у цей процес втрутитися не могли. Адвокат стверджував, що Томас був винен хіба в тому, що він — людина й відреагував так, як диктувала його неврологічна система і найпримітивніші звички.

Здавалося, що з аргументами захисту погоджувалися навіть свідки з боку обвинувачення. Так, психіатри сказали, що, хоч Томас і знав про свою схильність до лунатизму, він ніяк не міг передбачити, що зможе когось убити. До того випадку чоловік ніколи ні на кого не нападав уві сні. Жодного разу не підняв руку на дружину.

Після того як головний психіатр із боку обвинувачення закінчила давати свідчення, адвокат Томаса почав перехресний допит.

Чи справедливо буде, якщо Томаса визнають винним у вчинку, про який той не здогадувався?

На думку доктора Керолайн Джейкоб, Томас не міг передбачити, що скоїть злочин. І якщо його засудять і запроторять до шпиталю Броудмур, де відбували покарання найнебезпечніші й психічно хворі злочинці, то «що ж, він буде там не на своєму місці».

Уранці другого дня до присяжних звернувся головний обвинувач.

— На момент скоєння вбивства підсудний спав, а його розум не контролював вчинків його тіла¹⁷, — мовив він. — Ми дійшли висновку, що не в інтересах суспільства далі вимагати від вас спеціального вердикту. З огляду на це, ми не представлятимемо подальших доказів і просимо вас виправдати підсудного¹⁸.

Присяжні так і зробили.

Коли Томаса випустили на волю, суддя сказав йому:

— Ви — порядна людина і відданий чоловік. Я впевнений, що вас мучить почуття провини. Але з погляду закону ви не несе-те жодної відповідальності¹⁹. Ви вільні.

Такий вердикт здається цілком справедливим. Зрештою, Томас був глибоко приголомшений скоєним. Він уявлення

не мав, що робить, — чоловік просто дотримувався звички, тимчасово втративши здатність вирішувати. Важко уявити собі вбивцю, який би викликав більше співчуття, ніж Томас. А що він сам був схожий на жертву, після закінчення суду навіть суддя взявся його втішати.

Водночас, багато з наведених вище аргументів стосуються й затятої картярки Енджі Бечменн. Вона також пригнічена тим, що накоїла. Пізніше Енджі не раз казала, що тяжко страждає від почуття провини. І, як виявилось, вона також дотримувалася глибоко закорінених звичок, що не дали їй змоги свідомо прийняти рішення й перервати процес.

Але з погляду закону Бечменн відповідальна за свої звички, тоді як Томас — ні. Чи справедливо, що картярка Бечменн несе більшу провину, ніж убивця Томас? Який висновок можна зробити про етику звички й вибору?

III

Батько Енджі Бечменн помер через три роки після того, як вона оголосила банкрутство. Останні п'ять років жінка регулярно літала до батьківського дому, доглядаючи за хворими татом і мамою. Батькова смерть стала для неї ударом. А за два місяці померла мати.

— Мій світ розбився на друзки, — каже Енджі. — Щоранку, прокинувшись, я на мить забувала, що вони померли, а потім згадувала, що тата з мамою більше немає, і ставало так важко, ніби хтось наступив мені на груди. Я більше ні про що не могла думати. Не знала, чим займатися, вставши з ліжка.

Коли зачитали заповіт, виявилось, що Бечменн успадкувала майже мільйон доларів.

За 275 000 доларів Енджі купила для своєї сім'ї новий будинок у Теннессі, неподалік від дому, де мешкали її батьки. Ще частину грошей вона витратила на те, щоб придбати поблизу житло для вже дорослих доньок, щоб усі її близькі жили поруч. Гральний бізнес у Теннессі був заборонений.

— Крім того, я не хотіла повертатися до старих звичок, — пояснює вона. — Хотіла жити подалі від всього, що нагадувало мені про втрату самовладання.

Жінка змінила номер телефону й не повідомила казино свою нову адресу. Так вона почувалася безпечніше.

Якось увечері, проїжджаючи разом із чоловіком через містечко, де вони колись мешкали, щоб забрати останні меблі з колишнього будинку, вона замислилася про своїх батьків. Як вона без них житиме? Чому вона не старалася бути кращою донькою? Її дихання почастишало. Здавалось, що починається напад паніки. Вона вже багато років не грала в карти, але в ту мить конче потрібно було відволіктися від болісних думок. Енджі поглянула на чоловіка. Вона була у відчаї. Тільки раз, один-єдиний раз.

— Поїхали в казино, — запропонувала вона.

Коли вони зайшли всередину, один із менеджерів, який знав Енджі з тих часів, коли вона була постійним клієнтом, упізнав її й запросив до кімнати для гравців. Він поцікавився, як у неї справи, й Енджі відкрила перед ним душу: розповіла, що її батьки померли і їхня смерть стала для неї важким ударом, що вона постійно відчувається виснаженою, на межі нервового зриву. Менеджер умів уважно слухати. Як добре було нарешті виговоритися й почути у відповідь, що її почуття — цілком нормальні!

Відтак, Енджі сіла за стіл для блек-джеку й грала три години поспіль. Уперше за багато місяців тривожні думки відступили

на задній план. Вона знала, як цього домогтися. Далі все відбувалося мов у тумані. Енджі програла кілька тисяч доларів.

Компанія *Harrah's Entertainment*, яка володіла казино, прославилася на ринку азартних ігор тим, що користувалася найсучаснішими системами відстеження поведінки клієнтів. У їхній основі лежали комп'ютерні програми на кшталт тих, що їх розробив Ендрю Пол для компанії *Target*: предиктивні алгоритми аналізували звички гравців і намагалися визначити, як переконати їх витратити більше грошей. Компанія розраховувала орієнтовні прибутки від кожного гравця, а програма створювала календарі, які прогнозували, як часто клієнти буватимуть у казино й скільки грошей там залишать. *Harrah's Entertainment* відстежувала клієнтів за допомогою карток лояльності й надсилала їм поштою купони на безкоштовні обіди й сертифікати, за які можна було отримати готівку; телефонні агенти обдзвонювали людей, запитуючи, де ті проводили час. Працівників казино вчили, як заохотити клієнтів розповідати про своє життя, з надією на те, що почута інформація допоможе спрогнозувати, на яку суму ті можуть робити ставки. Один із керівників *Harrah's* називав цей підхід «маркетингом за Павловим». Щороку компанія проводила тисячі тестів, щоб удосконалити свою методіку²⁰. Система відстеження клієнтів збільшила прибутки фірми на мільярди доларів і була така точна, що давала змогу відстежити витрати клієнта з точністю до цента й хвилини*²¹.

Harrah's, звісно, чудово знала, що Бечменн кілька років до того оголосила банкрутство й покинула карти з 20 000 доларів боргу. Та невдовзі після розмови з менеджером казино вона почала отримувати телефонні дзвінки з пропозиціями безкоштовного доїзду на лімузині до казино в Міссісіпі. Їм із чоловіком пропонували переліт на острів Тахо, номер у готелі й квитки на концерт *Eagles*.

* Компанія *Harrah's* — тепер *Caesars Entertainment* — заперечує окремі твердження Бечменн. З її коментарями можна ознайомитися в розділі «Примітки». (Прим. авт.)

— Я сказала, що приїду з донькою, а вона ще хоче взяти з собою друга, — розповідає Бечменн.

Без проблем, відповіла компанія. Й оплатила переліт та номери для них усіх. На концерті Енджі сиділа в першому ряду. *Harrah's* подарувала їй 10 000 доларів для гри.

Пропозиції не вщухали. Щотижня дзвонили з іншого казино, цікавилися, чи не хоче вона, бува, покататися на лімузині, побувати на шоу, отримати безкоштовні квитки на літак. Спочатку Бечменн опиралася, та зрештою почала завжди відповідати «так». Коли котрась із її подружок обмовилася, що мріє вийти заміж у Лас-Вегасі, Бечменн зробила один телефонний дзвінок, і вже наступних вихідних вони опинилися в готелі *Palazzo*.

— Про його існування взагалі мало хто знає, — каже вона. — Я подзвонила й запитала про цей готель, а оператор відповів, що це надто ексклюзивна інформація для телефонної розмови. Такі апартаменти я бачила хіба що в кіно. Там було шість спалень, тераса й джакузі в кожному номері. Я мала особистого камердинера.

Щойно Енджі переступила поріг казино, її картярські звички взяли над нею гору. Вона грала по кілька годин. Починала з невеликих ставок, лише з грошей казино. Поступово суми зростали, й вона купувала нові жетони за гроші, зняті з картки в банкоматі. Жодної проблеми в цьому Бечменн не бачила. Відтак, вона почала грати на дві руки, по 200—300 доларів у кожній, часом десятки годин поспіль. Одного вечора вона виграла 60 000 доларів. Двічі закінчила гру з виграшем у 40 000. Якось Енджі полетіла до Вегаса зі 100 000 доларів у сумці, а додому приїхала з порожніми руками. Утім, її спосіб життя майже не змінився. На банківському рахунку було стільки грошей, що вона не мусила піклуватися про фінансові справи. Ось для чого батьки залишили їй спадок: щоб вона насолоджувалася життям.

Бечменн пробувала було знизити оберти, але казино діяли щораз наполегливіше.

— Один менеджер зізнався, що його звільнять з роботи, якщо я не прийду на тих вихідних, — розповідає вона. — Мені дорікали: «Ми дали вам запрошення на концерт, поселили в гарному номері, а ви останнім часом майже не граєте». Що ж, вони *справді* робили мені подарунки²².

У 2005 році померла бабуся її чоловіка, і всі родичі з'їхалися на похорон до містечка, де вона колись мешкала. Увечері напередодні похорону Енджі вирушила в казино, щоб розвіятися і психологічно підготуватися до подій, що чекали на неї наступного дня. За дванадцять годин вона програла 250 000 доларів. У ту мить вона навіть не замислилась над тим, яку величезну суму пустила на вітер. Опісля ж та цифра — *чверть мільйона доларів* — видалась їй нереальною. Вона постійно брехала сама собі: що живе в щасливому шлюбі, хоч вони з чоловіком, бувало, цілими днями не розмовляли; що має близьких друзів, хоч сама бачила, що вони складають їй компанію у поїздках до Вегаса, а потім надовго зникають; що з неї вийшла добра матір, хоч на її очах доньки робили ті самі помилки, що й вона колись, і вагітніли надто рано; що її батькам було би приємно бачити, як вона даремно витрачає їхні гроші. Здавалось, є тільки два варіанти: далі брехати самій собі або визнати, що вона зганьбила своїх батьків, які заробили гроші тяжкою працею.

Чверть мільйона доларів. Енджі нічого не розповіла чоловікові.

— Як тільки я згадувала про ту ніч, то відразу намагалася зосередитися на чомусь іншому, — каже вона.

Проте незабаром її витрати так зросли, що їх уже неможливо було ігнорувати. Деколи вночі, після того, як чоловік засинав, Бечменн тишком вилазила з ліжка, сідала за кухонний стіл

і шкрябала на листку паперу цифри, намагаючись підрахувати, скільки грошей програла. Депресія, що почалася після смерті батьків, поглибилась. Вона весь час почувалася виснаженою.

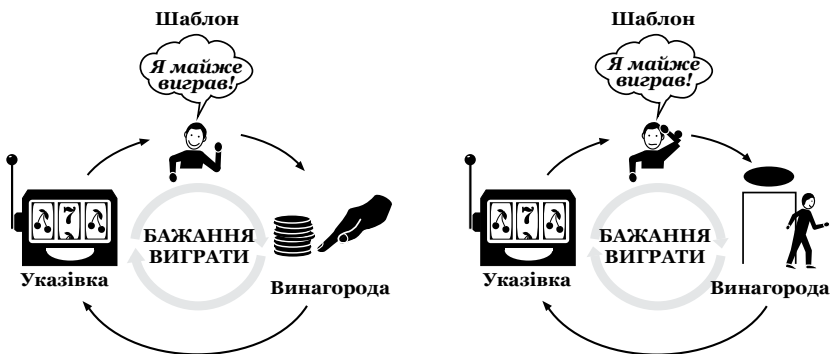
A Harrah's щодня нагадувала їй про себе.

— Коли розумієш, скільки ти вже програв, тебе охоплює відчай, ти відчуваєш, що не маєш права зупинитися, поки не відіграєш ті гроші, — каже Енджі. — Інколи я почувалася роздратованою, не могла зосередитися, але як тільки уявляла, що незабаром знову поїду в казино, відразу заспокоювалася. А тоді мені дзвонили, і я не могла встояти й погоджувалася на їхні пропозиції. Я справді вірила, що можу повернути собі ті гроші. Я ж вигравала раніше. Якби люди не мали шансу виграти, то азартні ігри заборонили б, хіба не так?

Року 2010-го когнітивний нейробіолог Реза Габіб попросив двадцять дві особи пройти МРТ. Під час обстеження вони спостерігали за тим, як змінюються зображення на екрані грального автомата²³. Половина учасників були «патологічними гравцями» — вони приховували від своїх рідних, що грають в азартні ігри, прогулювали роботу заради походу в гральний заклад або влазили в борги, виписуючи в казино чеки²⁴. До іншої половини належали ті, хто грав в азартні ігри за компанію, але не мав очевидних проблем із поведінкою. Усіх учасників дослідження попросили лягти на спину у вузькій трубі й дивитися, як крутиться барабан «щасливої сімки», а на екрані кружляють яблука й зливки золота. Гральний автомат було запрограмовано так, щоб він показував один із трьох можливих результатів: виграш, програш і «промах», коли зображення практично збігалися, але в останній момент так і не вишикувалися в один ряд. Ніхто з учасників нічого не вигравав і не програвав. Їм потрібно було всього лиш дивитися на екран, тоді як томограф фіксував їхню неврологічну діяльність.

— Нас особливо цікавили ділянки мозку, пов'язані зі звичками й залежністю, — розповідає Габіб. — Ми виявили, що у випадку виграшу патологічні гравці переживають сильніше нервові збудження. Коли на екрані з'являлися три однакові символи, ділянки мозку, що мають стосунок до емоцій і винагороди, були в них значно активніші, ніж у непатологічних гравців, хоч вони насправді не виграли ні копійки. Але найцікавішими були *промахи*. Патологічним гравцям промахи видавалися перемогами. Їхній мозок реагував на них майже так само. А от для непатологічних гравців промах дорівнював програшу. Люди, які не мали проблем із азартними іграми, краще усвідомлювали, що промах — це все-таки програш.

Обидві групи спостерігали за однією і тією ж подією, але з погляду неврології вони сприймали її по-різному. Ігромани переживали від промаху психічний кайф, що почасти пояснює, чому вони сидять за гральними столами набагато довше за інших: тому що промахи активують звички, які змушують їх знову й знову робити ставки. Коли ж промах бачили люди, для яких ігри не були проблемою, вони переживали відчуття тривоги, що запускало іншу звичку, котра підказувала: «*Кидай гру, поки не стало ще гірше*».



Невідомо, чому в зятятих гравців мозок працює по-іншому: тому, що вони такими народилися, чи через те, що в надмірних дозах гральні автомати, онлайн-покер і казино впливають

на функціонування мозку. Ясно одне: суттєві неврологічні відмінності змінюють те, як патологічні гравці обробляють інформацію, — що частково пояснює, чому Енджі Бечменн втрачала самовладання, щойно переступала поріг казино. Компанії на ринку азартних ігор, звісно ж, чудово про це знають, і саме тому за останні десятиліття перепрограмували гральні автомати так, щоб ті частіше показували промахи*. Гравці, які не припиняють робити ставки після промахів, — ось хто приносить величезні прибутки казино, іподромам і державним лотереям.

— Додати в лотерею промах — це те саме, що докинути дров у багаття, — каже консультант державної лотереї, який погодився на інтерв'ю зі мною за умови, що я не називатиму його ім'я. — Знаєте, чому продажі лотереї різко стрибнули вгору? Бо кожен другий квиток зроблено так, щоб викликати у вас відчуття, ніби ви майже виграли.

Під час експерименту Габіб досліджував ті самі ділянки мозку — базальні ядра й стовбур головного мозку — що відповідають за звички (а також активують поведінкові реакції, пов'язані з нічними жахіттями). За останні десять років, відколи з'явилася нова категорія фармацевтичних засобів, дія яких спрямована на ті ділянки, — як-от ліки від хвороби Паркінсона — ми дізналися, що деякі звички дуже чутливі до зовнішньої стимуляції. У США, Австралії та Канаді було подано

* Наприкінці 1990-х один із найбільших виробників гральних автоматів найняв колишнього керівника компанії, що розробляла комп'ютерні ігри, щоб той допоміг переробити дизайн автоматів. Він запропонував запрограмувати машини так, щоб ті показували більше промахів. Сьогодні майже кожен гральний автомат має певні трюки — як-от шанс безкоштовно крутнути барабан або голосні звуки, коли зображення майже вишикувалися в один ряд, — а також невеличкі виграші, які створюють у гравців враження, що ті виграють, хоча насправді вони витрачають більше грошей, ніж отримують назад. «Жодна інша азартна гра не маніпулює людським розумом так бездоганно, як ці автомати», — сказав дослідник із медичного факультету Університету Коннектикуту, який вивчає адиктивні розлади, журналістові *The New York Times* у 2004 році. (Прим. авт.)

колективні позови проти виробників ліків, де йшлося про те, що медичні препарати, діючи на нейронні мережі, пов'язані з циклом звички²⁵, змушували хворих робити ставки, їсти, купувати товари й мастурбувати. У 2008 році федеральний суд за участю присяжних у Міннесоті зобов'язав фармацевтичну компанію виплатити позивачеві 8,2 мільйона доларів за те, що виготовлені нею ліки змусили його програти в азартні ігри понад 250 000 доларів. У судах триває розгляд сотень подібних справ²⁶.

— У таких випадках однозначно стверджують, що хворі не контролюють своїх нав'язливих захоплень, позаяк можна вказати, який саме препарат впливає на біохімію їхньої нервової системи, — каже Габіб. — Але мозок людей, залежних від азартних ігор, виглядає майже так само, от тільки медичні препарати тут ні при чому. Ігромани кажуть дослідникам, що не хочуть грати, але не можуть встояти перед нестримним потягом. То ж чому ми кажемо, що гравці контролюють власні дії²⁷, а ті, хто страждає від хвороби Паркінсона, — ні?

Вісімнадцятого березня 2006-го Енджі Бечменн полетіла на запрошення компанії *Harrah's* до одного казино. До того часу її банківський рахунок практично спорожнів. Спробувавши підрахувати, скільки грошей вона програла за все життя, Енджі отримала суму, близьку до 900 000 доларів. Вона сказала представникові *Harrah's*, що в неї більше немає грошей, але той наполіг, щоб Енджі все одно приїхала. Їй відкриють кредитну лінію, запевнив він.

— Я була не в силах відмовити йому. Варто було їм пообіцяти мені найменшу дрібничку, і мій мозок просто вимикався. Ви, певно, думаєте, що я виправдовуюсь, але вони завжди запевняли, що того разу все буде по-іншому, і я знала: хоч як сильно я опиратимусь, урешті все одно здамся.

Енджі привезла з собою решту грошей. Почала зі ставки 400 доларів на руку, граючи двома руками одночасно. *«Хай-но я хоч щось виграю, — сказала вона собі, — якихось 100 000 доларів — і все, покину гру й матиму що дати дітям»*. Чоловік трохи посидів біля неї, але опівночі пішов спати. Близько другої ранку Енджі програла все, із чим приїхала. Працівник *Harrah's* дав їй підписати боргову розписку. За ніч вона підписала шість розписок на загальну суму 125 000 доларів.

О шостій ранку Енджі нарешті пощастило — купка жетонів перед нею почала зростати. Довкола столу зібралися глядачі. Жінка швиденько зметикувала: щоб виплатити борги, цього не достатньо, але якщо вона гратиме з розумом, то невдовзі виграє і тоді покине гру. Бечменн виграла п'ять разів поспіль. До перемоги залишилося 20 000 доларів. Тоді круп'є набрав²¹. Набрав удруге. Після кількох роздач — утретє. До десятої ранку в Енджі не залишилося ні жетона. Вона попросила позичити їй ще грошей, але казино відмовило.

Бечменн очманіло підвелася й рушила до свого номера. Здавалося, що підлога тремтить. Щоб не впасти, вона трималася рукою за стіну. У кімнаті на неї чекав чоловік.

— Я все програла, — сказала йому Енджі.

— Може, краще приймеш душ і підеш спати? — відповів він. — Усе нормально. Ти вже не раз програвала.

— Я все програла, — повторила Енджі. — Усе до копійки.

— Принаймні будинок у нас ще є, — намагався заспокоїти її чоловік.

Вона не сказала йому, що багато місяців тому взяла кредит під заставу їхнього дому й програла його в карти.

IV

Браян Томас убив свою дружину. Енджі Бечменн розтринькала спадок. Чи повинне суспільство по-різному визначити відповідальність у цих двох випадках?

Адвокат Томаса стверджував, що його клієнт не винен у смерті дружини, позаяк діяв несвідомо й машинально, переконаний, що в дім увірвався грабіжник. Він *не вибирав* убивства, заявив адвокат, а отже, не має нести відповідальності за скоєне. За тією ж логікою, вчинками Бечменн також керували нестримні потяги — про це свідчить експеримент Рези Габіба, який досліджував мозок затятих гравців. Першого дня, коли Енджі гарно вбралася й вирішила провести вечір у казино, вона ще мала вибір — як і кілька тижнів чи місяців опісля. Але через багато років — коли вона програвала по 250 000 доларів за одну ніч, коли так відчайдушно прагнула подолати свій потяг до гри, що переїхала до штату, де азартні ігри заборонено, — вона більше не ухвалювала свідомих рішень.

— Нейробіологи здавна вважали, що люди з ушкодженням мозку почасти втрачають свободу волі, — каже Габіб. — Щось подібне відбувається і тоді, коли патологічні гравці бачать казино. Складається враження, що вони втрачають свободу вибору²⁸.

Адвокат Томаса розчулив усіх переконливим виступом про те, що його клієнт скоїв жахливу помилку й до кінця життя страждатиме від почуття провини. Але ж хіба Бечменн не відчувається так само?

— Мене мучить почуття вини. Мені так соромно за те, що я наробила, — каже вона. — Я всіх підвела. І хоч як старатимусь, ніколи не зможу цього виправити.

Утім, між Томасом і Бечменн є одна важлива відмінність: Томас убив невинну людину. Він вчинив найтяжчий злочин.

Енджі Бечменн втратила гроші. Єдиними жертвами стали вона сама, її сім'я і компанія з прибутками в розмірі 27 мільярдів доларів, яка позичила їй 125 000 доларів.

Томаса суспільство відпустило на волю. Бечменн понесла відповідальність за свої вчинки.

Через десять місяців після того, як Бечменн усе програла, казино *Harrah's* спробувало стягнути борг з її банківського рахунку. Але боргові розписки залишилися непокритими, відтак *Harrah's* подала на Бечменн до суду, вимагаючи, щоб та сплатила борг і додатково 375 000 доларів штрафу, — то було, по суті, цивільне покарання за скоєння злочину. Бечменн подала зустрічний позов, заявивши, що, продовжуючи їй кредит, надаючи безкоштовні номери в готелі й алкогольні напої, компанія заманювала у свої тенета людину, яка — вони чудово знали — не контролювала власних звичок. Її справа пройшла всі інстанції аж до верховного суду штату. Адвокат Бечменн — повторюючи ті самі аргументи, що їх навів захисник Томаса від імені убивці, — заявив, що її не можна притягувати до відповідальності, позаяк жінка реагувала на спокуси, якими її принаджувала *Harrah's*, усупереч власному бажанню. Коли її засипали пропозиціями, стверджував він, коли вона заходила до казино, звички брали над нею гору, і жінка втрачала здатність контролювати власну поведінку.

Судді, діючи від імені суспільства, визнали Бечменн винною. «Не існує загального правила, яке б зобов'язувало операторів казино утримуватися від спроб принадити гравців чи контактувати з ними, якщо вони знають чи мали б знати про те, що ті люди залежні від ігор», — йшлося у рішенні суду. У штаті діяла «програма добровільного виключення»: будь-яка особа могла попросити, щоб її ім'я внесли до списку осіб, яких казино не мало права допускати до гри. «Існування програми добровільного виключення свідчить про те, що законодавці вирішили, що патологічні гравці мають нести особисту

відповідальність за запобігання ігровій залежності й мусять самі себе захищати від неї», — написав суддя Роберт Ракер.

Можливо, Томас і Бечменн справедливо отримали різні вирокки. Зрештою, безутішному вдівцеві легше співчувати, ніж домогосподарці, яка викинула гроші на вітер.

Але чому це так? Чому нам здається, що чоловік, який втратив дружину, — жертва, а збанкрутіла картярка отримала по заслугі? Чому ми гадаємо, що одні звички легко контролювати, тоді як інші — не під силу?

А найголовніше — чи варто їх узагалі розмежовувати?

«Одні мислителі, — писав Аристотель у “Нікомаховій етиці”, — вважають, що люди стають добрими від природи. Другі кажуть, що за звичкою. А треті — за вказівкою». На думку Аристотеля, усім керують звички. Свідченням істинної людської сутності є поведінка, що відбувається мимоволі, казав він. Тому «так само, як ділянку землі, яка має прийняти в себе зерно, готують заздалегідь, так і розум та звички учня готують для того, щоб він любив і ненавидів те, що треба».

Звички не такі прості, якими здаються на перший погляд. У цій книжці я намагався показати, що звички — навіть ті, що міцно вкоренилися в нашій голові, — не є нашим фатумом. Ми можемо вибирати їх, тільки треба знати як. Усе, що ми знаємо про звички — від неврологів, які досліджують людей, котрі втратили пам'ять, та організаційних експертів, які перебудовують компанії, — вказує на те, що будь-яку звичку можна змінити, якщо розібратись, як вона працює.

На наше життя впливають сотні звичок — вони підказують нам, як одягатися вранці, розмовляти з дітьми й засинати; вони визначають, що ми їмо на обід, як ведемо бізнес, що робимо після роботи — йдемо в спортзал чи на пиво. Кожна

з них має іншу вказівку й обіцяє унікальну винагороду. Одні звички прості, інші — складні: вони викликають конкретні емоції й тишком пропонують нейрохімічні «призи». Але кожну звичку, хоч яка вона складна, можна змінити. Алкоголіки, ні дня не здатні прожити без чарки, можуть стати тверезими. Компанії, де один відділ не знає, що робить інший, можуть змінитися до невпізнання. Хлопчина, який кинув школу, може стати успішним керівником.

Але, щоб змінити звичку, ви повинні *вирішити* це зробити. Ви мусите свідомо докласти великих зусиль — визначити вказівки й винагороди, що лежать в основі шаблонної поведінки, а відтак підшукати альтернативу. Мусите вірити в те, що важелі контролю — у ваших руках, і бути достатньо впевненими в собі, щоб скористатися ними, — кожен розділ цієї книжки по-своєму демонструє, що цей контроль — реальний.

Тому попри те, що Енджі Бечменн і Браян Томас заявили, по суті, одне й те ж — що вони діяли за звичкою й не контролювали своїх дій, бо ті відбувалися машинально, — видається цілком справедливим, що до них поставилися по-різному. Енджі Бечменн притягнули до відповідальності, а Браяна Томаса відпустили на волю — і це чесно, адже Томас навіть не підозрював про існування поведінкових шаблонів, які змусили його вбити дружину, не те що міг ними керувати, тоді як Бечменн усвідомлювала власні звички. А якщо ви знаєте, що маєте певну звичку, то відповідаєте за те, аби її змінити. Якби Енджі доклала більше зусиль, то, цілком імовірно, приборкала б її. Іншим людям вдавалося встояти й перед більшими спокусами.

У цьому почасти й полягає задум цієї книжки. Можливо, вбивцю-сновиду й можна виправдати, позаяк він не усвідомлював своєї звички й не мав би нести відповідальності за свій злочин. Однак майже всі інші звички, що існують у житті більшості людей, — як ми харчуємося, спимо й розмовляємо зі своїми

дітьми, як легковажно витрачаємо час, увагу й гроші — це звички, що їхнє існування ми *усвідомлюємо*. А зрозумівши, що звички можуть змінюватися, ви отримуєте свободу — і відповідальність — їх змінити. Усвідомивши, що звички можна перебудувати, ви досягнете сили звички, і вам залишиться тільки взятися до роботи.

«Усе наше життя, — цитували ми Вільяма Джеймса в пролозі, — хоч і має визначену форму, є всього лише сукупністю звичок: практичних, емоційних, розумових, які — на щастя чи на лихо — систематично впорядковані й несуть нас нестримним потоком назустріч нашій долі, хоч якою вона є»²⁹.

Джеймс, який помер 1910 року, походив із заможної родини. Його батько був багатим і відомим теологом. Брат Генрі — талановитим, успішним письменником, чий романи досі популярні. Тоді як Вільям у свої тридцять ще нічого в житті не досягнув. Змалку він постійно хворів. Спочатку мріяв стати художником, потім поступив вчитися на лікаря, а згодом кинув навчання й вирушив із експедицією на Амазонку. Та, врешті, і цю затію покинув. В особистому щоденнику Вільям картає себе за те, що нічого не вміє робити. Крім того, він сумнівався, що взагалі може опанувати якусь справу. Навчаючись на медичному факультеті, він побував у божевільні й побачив, як один чоловік кидається на стіну. Цей пацієнт, пояснив тоді лікар, страждає від галюцинацій. Джеймс нікому не казав, що йому часто здається, що з хворими в нього більше спільного, ніж із колегами-лікарями.

«Сьогодні я дійшов до краю і ясно зрозумів, що мушу зробити вибір, чітко усвідомлюючи всі можливі наслідки, — написав Джеймс у щоденнику 1870 року, у двадцять вісім років. — Чи повинен я викинути з голови всі ці моральні нісенітниці як такі, що суперечать моїй внутрішній природі?»

Себто чи не краще вчинити самогубство?

Через два місяці Джеймс ухвалив рішення. Він не буде квапитися, а спочатку проведе експеримент, який триватиме цілий рік. На дванадцять місяців він повірить у те, що має контроль над собою і своєю долею, що може змінитися на краще і що має для цього свободу волі. Вільям не знав, чи так воно насправді. Але хоч усе й свідчило про протилежне, вирішив *повірити*, що змінитися — можливо. «Учора, здається, був переломний момент у моєму житті», — написав він у щоденнику. І щодо здатності змінитися: «Відтепер — і до наступного року — я віритиму, що це не ілюзія. Моїм першим актом свободи волі стане віра у свободу волі».

Вільям вправлявся у своїй вірі щодня, протягом цілого року. У своєму щоденнику він писав так, ніби ніколи не сумнівався, що контролює себе й свій вибір. Одружився. Почав викладати в Гарварді. Заприятелював із Олівером Венделлом Голмсом-молодшим, який згодом став суддею Верховного суду, і Чарльзом Сандерсом Пірсом, творцем семіотики. Разом вони заснували дискусійний гурток під назвою «Клуб метафізики»³⁰. Через два роки після пам'ятного запису в щоденнику Джеймс надіслав листа філософу Шарлю Ренув'є, який розробляв теорію про свободу волі. «Я не маю права змарнувати можливість сказати Вам, скільки захоплення й вдячності викликали в мене Ваші “Есе”, — написав Джеймс. — Завдяки Вам я вперше в житті отримав зрозуміле й логічне поняття свободи. ...Можу стверджувати, що ця філософія допомогла мені спізнати відродження духовного життя, а це, запевняю Вас, не абищо».

Пізніше Джеймс написав славнозвісну фразу про те, що воля до віри — найважливіша складова формування віри в зміни. А звички — один із ключових методів творення віри. Саме звички, зауважив він, дають нам змогу «уперше робити щось насилу, але з кожним наступним разом — усе з меншими

й меншими зусиллями, аж поки, урешті, удосталь направлявшись, робити це ледь не механічно, практично несвідомо». Визначившись, ким стати, люди розвиваються «у тому керунку, до якого навчилися тягнутися, так само як аркуш паперу чи пальто завжди згинатимуться в тих самих місцях, що й тоді, коли їх склали вперше».

Варто лише повірити, що вам під силу змінитися — перетворити віру на звичку, — і зміна стане реальною. Це і є сила звички: розуміння того, що свої звички ви обираєте самі. Як тільки відбувається — і стає автоматичним — вибір, та річ, яка, за словами Джеймса, «несе нас нестримним потоком назустріч нашій долі, хоч якою вона є», не тільки перетворюється на реальність, а починає здаватися незмінною.

Те, як ми зазвичай сприймаємо своє оточення і самих себе, формує світ, у якому живе кожен із нас. «Пливуть дві молоді рибки й зустрічають старшу рибу, яка пливе в інший бік. Вона киває їм і питає: «Доброго ранку, хлопці. Як вода?» — цю історію письменник Девід Фостер Воллес розповів випускникам одного з коледжів 2005 року. — Двійко рибок плывуть собі далі, аж потім одна повертається до іншої і питає: «А що таке, в біса, та вода?»

Вода — це звички, бездумний вибір і невидимі рішення, які оточують нас щодня і стають видимими, варто тільки на них подивитись.

Вільям Джеймс усе своє життя писав про звички й те, що вони є запорукою щастя й успіху. Цій темі він присвятив цілий розділ своєї знаменитої праці «Принципи психології». Вода, пише він, це найбільш влучна аналогія того, як працює звичка. Вода «прокладає собі канал, що стає дедалі ширшим і глибшим; а, зупинившись на деякий час, потім знову починає текти тим самим руслом, що й раніше»³¹.

Тепер ви знаєте, як змінити це русло. Тепер ви маєте силу плисти.

ДОДАТОК

Поради читачеві, як використовувати ідеї із цієї книжки на практиці

Коли вивчаєш звички, постаєш перед такою проблемою: почувши про цю галузь науки, люди одразу прагнуть дізнатися секретну формулу, як швидко змінити будь-яку звичку. Якщо науковці з'ясували, як працюють звички, то цілком логічно, що вони також знайшли рецепт, як їх вмиє позбутися, еге ж?

Якби ж то справді було так легко.

Річ не в тім, що формул не існує. Проблема в тому, що не існує єдиної формули для зміни звички. Їх тисячі.

Усі люди, як і їхні звички, — різні, а отже, для кожної людини й виду поведінки потрібен свій метод діагностики й зміни шаблону. Щоб кинути курити — один метод, щоб перестати переїдати — інший, а щоб змінити спосіб спілкування з партнером чи навчитися по-іншому розставляти пріоритети в роботі — ще інший. Ба більше: у кожної людини звички викликані різними бажаннями.

Тому в цій книжці ви не знайдете універсального рецепту. Натомість я прагнув дати вам щось інше — розуміння, як працюють звички, і поради, як можна спробувати їх змінити. Деякі звички легко проаналізувати й трансформувати. Інші — складніші й стійкіші — потребують тривалого дослідження. А буває й так, що зміна ніколи не завершується.

Але це не значить, що вона взагалі неможлива. Кожен розділ у цій книжці описує різні аспекти того, чому існують звички і як вони функціонують. Цей додаток приблизно окреслює прийоми,

якими користуються дослідники, щоб діагностувати й змінювати звички в нашому житті. Він не претендує на вичерпність. Це лише практичні поради для початку. Укупі з детальнішими тлумаченнями, наведеними в основних розділах книжки, вони утворюють посібник, який підказує, куди рухатися далі.

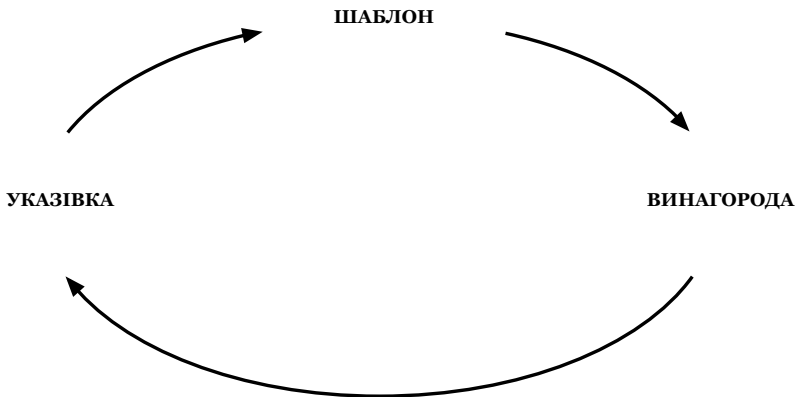
Зміни не завжди відбуваються швидко й легко. Проте, доклавши часу й зусиль, вдасться змінити будь-яку звичку.

Схема

- Визначте шаблон
- Поекспериментуйте з винагородами
- Виокреміть вказівку
- Складіть план дій

КРОК ПЕРШИЙ: ВИЗНАЧТЕ ШАБЛОН

У першому розділі описано, як науковці з МТІ виявили в основі кожної звички простий неврологічний цикл, який складається з трьох частин: вказівка, шаблон, винагорода.



Щоб розібратися у власних звичках, треба визначити компоненти циклу. Ідентифікувавши цикл конкретної поведінкової

моделі, можна шукати спосіб викоринити давні погані звички, замінивши їх новими моделями поведінки.

Уявіть собі, що у вас є така ж погана звичка, яка була в мене, коли я почав писати цю книжку, — щодня по обіді ви йдете в їдальню і купуєте шоколадне печиво. Через цю звичку ви набрали кілька зайвих кілограмів. Припустимо, рівно чотири кілограми, і ваша дружина вже не раз пускала вам шпильки з цього приводу. Ви пробували змусити себе зупинитися — навіть приклеїли на монітор наліпку з написом: «Більше ні шматочка печива!»

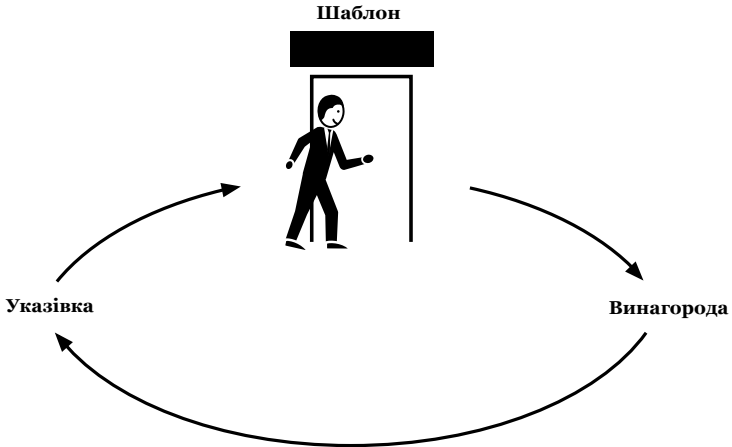
Але щодня після обіду ви забуваєте про свою обіцянку, встаєте, йдете до їдальні, купуєте печиво та їсте його, балакаючи з колегами біля каси. Спочатку ви почуваетесь добре, а трохи згодом — погано. Завтра, обіцяєте ви собі, я знайду в собі силу волі втриматися. Завтра все буде інакше.

Але другого дня звичка знову бере над вами гору.

Із чого почати, як проаналізувати й змінити поведінку? Спочатку треба визначити цикл звички. Перший крок — ідентифікувати шаблон. У випадку з печивом — як, зрештою, і з більшістю звичок — шаблон є найбільш очевидним компонентом: це поведінка, яку ви хочете змінити. Ваш шаблон виглядає так: встати по обіді з-за столу, піти в їдальню, купити шоколадне печиво та з'їсти його, теревенячи з колегами. Ось який вигляд має цей цикл (див. мал. на с. 326).

Далі йдуть менш очевидні запитання: що служить вказівкою для цього шаблону? Голод? Нудьга? Низький рівень цукру в крові? Потреба відволіктися перед тим, як взятися за наступне завдання?

А яка винагорода? Печиво? Зміна оточення? Можливість тимчасово відволіктися? Спілкування з колегами? Чи, може, приплив енергії від порції цукру?



Щоб розібратися в цьому, треба трохи поекспериментувати.

КРОЌ ДРУГИЙ: ЕКСПЕРИМЕНТУЙТЕ З ВИНАГОРОДАМИ

Винагорода могутні, бо вони задовольняють бажання. Проблема в тому, що ми не завжди усвідомлюємо бажання, які спонукають нас поводитися певним чином. Наприклад, коли маркетингологи, які просували на ринку аерозоль *Febreze*, зрозуміли, що споживачі прагнуть відчутти після прибирання свіжий запах, вони наштовхнулися на бажання, про яке досі ніхто не здогадувався. Воно було в усіх перед очима, але ніхто його не бачив. Такими є більшість потягів: опісля вони здаються нам очевидними, та поки ми перебуваємо під їхнім впливом, то нізащо їх не помічаємо.

Щоб розібратися, які бажання ховаються за конкретними звичками, варто поекспериментувати з різними винагородами. Це може зайняти кілька днів, тиждень, а то й більше. Упродовж цього періоду не треба змушувати себе щось змінювати — уявіть собі, що ви науковець на етапі збору інформації.

У перший день експерименту, відчувши бажання піти в їдальню й купити печиво, скоригуйте шаблон так, щоб отримати іншу винагороду. Наприклад, замість вирушити до їдальні, вийдіть на вулицю, прогуляйтеся кварталом і поверніться на роботу, нічого не з'ївши. Наступного дня підіть у їдальню і купіть пампушку чи батончик та посмакуйте ними за робочим столом. Ще через день підіть до їдальні, купіть яблуко та з'їжте його, балакаючи з друзями. Тоді спробуйте чашку кави. Далі замість іти до їдальні вирушіть до кабінету колеги, поговоріть з ним про те, про се кілька хвилин і поверніться за свій стіл.

Ви зрозуміли, що я маю на увазі. Байдуже, що ви будете робити *замість* купувати печиво. Йдеться про те, щоб перевірити різні гіпотези й визначити, яке бажання активує ваш поведінковий шаблон. Чого саме ви прагнете: печива чи паузи в роботі? Якщо печива, то, може, ви голодні? (У такому випадку яблуко мало б теж підійти.) Чи, можливо, ви прагнете припливу енергії, що його дає печиво? (Тоді спрацює чашка кави.) А може, ви йдете до їдальні за спілкуванням, а печиво — це всього лиш зручна відмовка? (Перекинувшись кількома словами з колегою, ви б мали задовольнити це бажання.)

Випробовуючи чотири чи п'ять різних винагород, скористайтесь старим добрим способом визначення шаблону: щоразу, повернувшись за свій стіл, запишіть на аркуші паперу перші три відчуття, що спадають вам на думку, — емоції, думки, роздуми про самопочуття — або ж перші три слова, що виринули у свідомості.

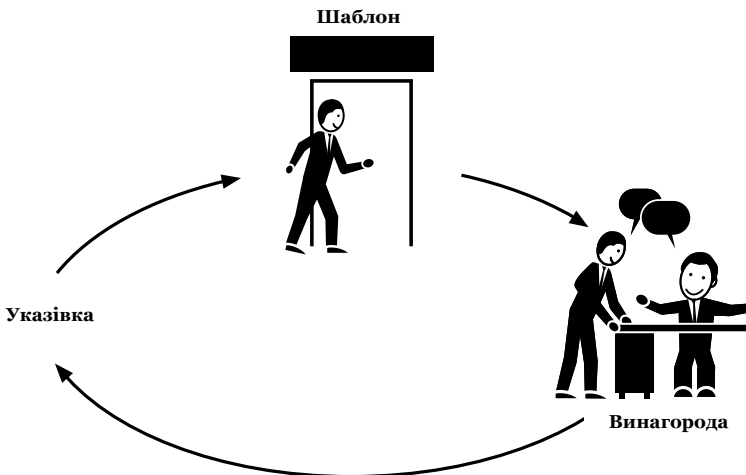
РОЗСЛАБЛЕНИЙ

БАЧИВ
КВІТИ

НЕ ГОЛОДНИЙ

А тоді поставте на комп'ютері таймер на п'ятнадцять хвилин. Коли час спливе, запитайте себе, чи ви досі відчуваєте бажання з'їсти печиво?

Є дві причини, чому варто занотувати три відчуття чи слова, — хай навіть вони безглузді. По-перше, ви одразу усвідомите свої думки й почуття. Пригадуєте Менді з третього розділу, яка повсякчас гризла нігті? Вона носила із собою блокнот, де ставила позначки, що допомагали їй краще усвідомлювати, коли саме її тягне гризти нігті. Так само й ви муситимете виділити хвилинку уваги, щоб написати три слова. Крім того, дослідження свідчать про те, що, коли ви занотуєте кілька слів, пізніше вам буде легше пригадати, про що ви думали в ту мить. Переглянувши свої нотатки наприкінці експерименту, ви значно швидше пригадаєте собі думки й почуття, які переживали в ту конкретну мить, позаяк записані слова викличуть у вас хвилю спогадів.



А чому таймер саме на п'ятнадцять хвилин? Бо мета випробувань — перевірити, якої винагороди ви прагнете. Якщо через п'ятнадцять хвилин після того, як ви з'їли пампушку, вам *усе ще* хочеться встати й піти до їдальні, значить ваша звичка

викликана не потягом до цукру. Якщо, побалакавши з колегою, ви далі хочете скуштувати печива, значить ваша звичка зумовлена не потребою в спілкуванні.

Коли ж, навпаки, потеревенивши п'ятнадцять хвилин із другом, ви спокійно повернулися до роботи, це значить, що вам вдалося визначити винагороду — перепочинок і спілкування — яку обіцяла ваша звичка.

Поекспериментувавши з різними винагородами, ви зможете визначити, чого *насправді* бажаєте, а це дуже важливо, якщо ви маєте намір змінити звичку.

Коли ви розберетеся із шаблоном і винагородою, залишіться визначити вказівку.

КРОК ТРЕТІЙ: ВИОКРЕМІТЬ ВКАЗІВКУ

Близько десяти років тому психолог з Університету Західного Онтаріо спробувала відповісти на питання, що роками бентежило соціологів: чому одним свідкам злочинів важко пригадати побачене, тоді як інші достеменно пам'ятають усе, що сталося?

Спогади очевидців, ясна річ, надзвичайно важливі. Але згідно з дослідженнями, свідки часто погано пам'ятають те, що бачили. Наприклад, наполягають, що злодієм був чоловік, тоді як насправді — жінка в спідниці; або що злочин скоїли ввечері, хоча за даними поліції — о 14:00. Натомість інші свідки пам'ятають побачені злочини до найменших подробиць.

Десятки науковців досліджували це явище, силкуючись збагнути, чому одні очевидці пам'ятають краще за інших. Дослідники висували теорії, що окремі особи просто мають ліпшу

пам'ять або що злочин, який відбувся у знайомому місці, легше пригадати. Проте ці припущення не справдилися: люди з доброю і поганою пам'яттю, знайомі й незнайомі з місцем, де скоїли злочин, помилялися однаково.

Психолог з Університету Західного Онтаріо підійшла до завдання по-іншому. Вона подумала, що, можливо, варто зосередитися не на тому, що кажуть слідчі й свідки, а на тому, як вони це кажуть. І запідозрила, що на перебіг допиту впливають непомітні вказівки. Та, переглянувши десятки відео-записів розпитування свідків, дослідниця ніяких вказівок не побачила. Під час кожного допиту стільки всього відбувалося — різні вирази обличчя, розмаїті способи формулювання запитань, мінливі емоції — що визначити якийсь шаблон було неможливо.

Тоді їй спала на думку одна ідея: вона склала перелік кількох деталей, на яких вирішила зосередитися, — тон голосу слідчого, вираз обличчя свідка й те, наскільки близько слідчий і свідок сидять одне від одного. Відтак, дослідниця позбулася зайвої інформації, яка відволікала її від цих характеристик. Зменшила звук, щоб чути не окремі слова, а лише тон голосу слідчого. Наклеїла на обличчя слідчого аркуш паперу, щоб бачити тільки вираз лица свідка. Приклала до екрану рулетку, щоб виміряти відстань між ними.

І щойно вона почала аналізувати ці конкретні прикмети, як одразу вималювався шаблон. Дослідниця виявила, що свідків, які погано пам'ятали факти, зазвичай допитували поліцейські, які розмовляли з ними лагідно й приязно. Коли свідки частіше всміхалися або сиділи ближче до людини, яка ставила їм запитання, вони були більш схильні помилитися у своїх спогадах.

Іншими словами, коли обставини — лагідний голос, усмішка на обличчі — підказували: «ми — друзі», очевидці частіше

помилялися у свідченнях. Можливо, причина була в тому, що ці «вказівки дружби» підсвідомо викликали звичку догодити слідчому.

Однак найважливіша особливість цього експерименту полягає в тому, що ті самі відео переглядали десятки інших науковців. Чимало розумних людей бачили ті самі шаблони, але ніхто їх не розпізнав. Річ у тім, що в кожному записі було *забагато* інформації, щоб розпізнати ледь помітну вказівку.

Варто було психологові зосередитися тільки на трьох категоріях поведінки й позбутися зайвої інформації, як шаблони одразу ж прояснилися.

Так само і в житті. Визначити, які вказівки активують наші звички, непросто через те, що поведінкові моделі охоплюють масу інформації. Запитайте себе: ви снідаєте щодня в той самий час тому, що голодні? Чи тому, що на годиннику 7:30? А може, тому, що ваші діти вже сіли за стіл? Чи тому, що ви вже одягнулися, і це послужило стимулом до сніданку?

Коли ви дорогою на роботу автоматично повертаєте ліворуч, що є причиною цієї поведінки? Дорожній знак? Якесь конкретне дерево? Знання про те, що це правильний маршрут? Чи, може, усі ці чинники вкупі взяті? Коли ви везете дітей до школи й зауважуєте, що мимоволі поїхали маршрутом, яким завжди їдете на роботу, — що спричинило цю помилку? Яка саме вказівка активувала звичку «їхати на роботу» замість шаблону «їхати до школи»?

Щоб визначити серед потоку інформації потрібну вказівку, можемо скористатися тим самим прийомом, що й психолог: задалегідь ідентифікувати, які категорії поведінки ми будемо аналізувати, щоб виокремити шаблони. На щастя, нам

у пригоді може стати наука. Експерименти довели, що майже всі вказівки належать до однієї з п'яти категорій:

- Місце
- Час
- Емоційний стан
- Інші люди
- Остання дія

Отож, якщо ви хочете з'ясувати, яка вказівка активує звичку «піти до їдальні й купити шоколадного печива», занотуйте п'ять чинників, що діяли в момент, коли у вас виникло бажання (це мої справжні записи з тих часів, коли я намагався проаналізувати свою звичку):

- Де ви? (Сиджу за столом)
- Котра година? (15:36)
- Який ваш емоційний стан? (Знуджений)
- Хто ще є поруч із вами? (Нікого)
- Що ви робили перед тим, як виникло бажання? (Відповідав на листа)

День другий:

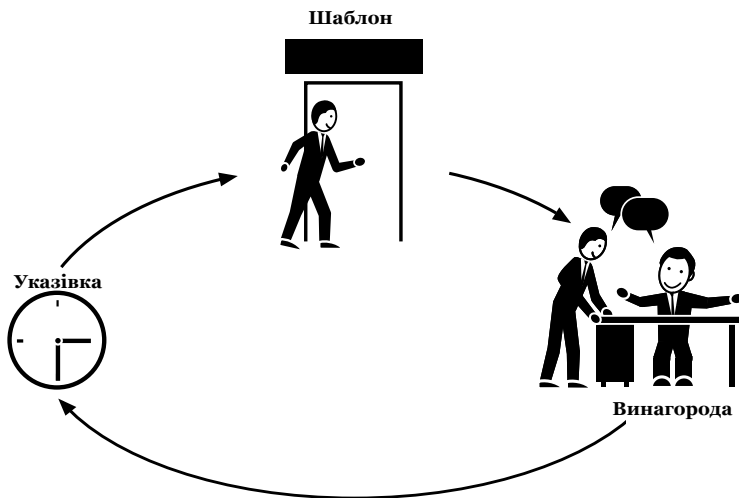
- Де ви? (Повертаюся від ксерокса)
- Котра година? (15:18)
- Який ваш емоційний стан? (Щасливий)
- Хто ще є поруч із вами? (Джим із відділу спортивних новин)
- Що ви робили перед тим, як виникло бажання? (Робив копії)

День третій:

- Де ви? (Зал для засідань)
- Котра година? (15:41)
- Який ваш емоційний стан? (Утомлений, зацікавлений проектом, над яким працюю)

Хто ще є поруч із вами? (Редактори, які збираються на нараду)
 Що ви робили перед тим, як виникло бажання? (Сів на стілець, бо нарада от-от почнеться)

Через три дні мені стало ясно, яка вказівка змушувала мене відчувати бажання скуштувати печиво — я хотів перекусити в конкретну пору дня. На другому етапі я вже визначив, що голод не був причиною моєї поведінки. Винагородою, якої я прагнув, був перепочинок, балачка з приятелем. А тепер я дізнався, що ця звичка вступала в дію між 15:00 і 16:00.



КРОК ЧЕТВЕРТИЙ: СКЛАДІТЬ ПЛАН ДІЙ

Як тільки ви з'ясували цикл звички — визначили винагороду, що стимулює певну поведінку, вказівку, що дає поштовх до неї, і сам шаблон — можете приступати до зміни поведінкової моделі. Для цього треба спланувати вказівку й вибрати поведінку, що гарантуватиме вам бажану винагороду. Потрібен план дій.

У пролозі ми згадували про те, що звичка — це вибір, який ми в певний момент робимо цілеспрямовано, а тоді перестаємо

про нього думати, але далі робимо знову й знову, інколи й щодня.

Себто звичка — це формула, якої автоматично дотримується наш мозок: побачивши ВКАЗІВКУ, я слідуватиму ШАБЛОНУ, щоб отримати ВІНАГОРОДУ.

Щоб перепрограмувати цю формулу, треба знову почати робити вибір. А найпростіший спосіб це зробити, за даними десятків досліджень, — мати план. Психологи називають такі плани «реалізаційними намірами».

Візьмімо, наприклад, мою звичку їсти по обіді печиво. Скориставшись наведеною вище схемою, я дійшов висновку, що моя вказівка активується близько 15:30. Я знав, що мій шаблон виглядав ось так: піти в їдальню, купити печиво, потеревенити з друзями. Після кількох експериментів мені стало ясно, що насправді я прагнув не печива, а можливості відволіктися й поспілкуватися з іншими.

Тому я написав план:

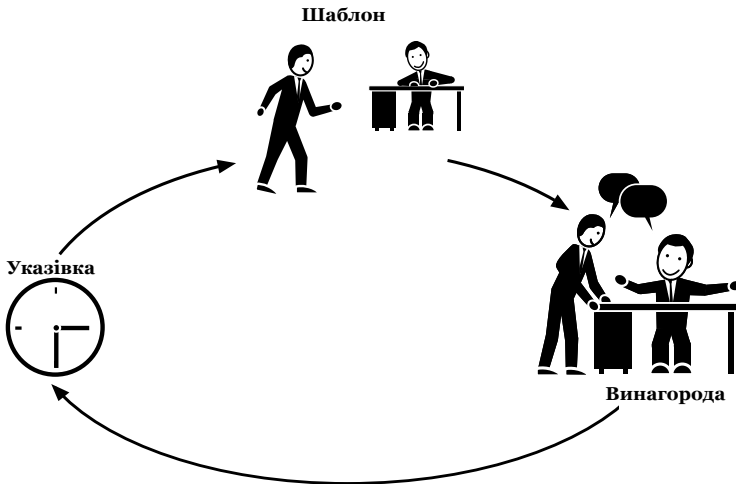
Щодня о 15:30 я підходитиму до столу,
за яким працює мій друг, і 10 хвилин з ним балакатиму.

Щоб не забувати про це, я поставив таймер на своєму годиннику на 15:30.

Результат з'явився не одразу. Інколи я бував дуже зайнятий і не звертав уваги на таймер, а тоді не витримував і йшов за печивом. Деколи не хотів морочити собі голови й шукати, з ким поговорити, і піддавався спокусі, бо ж купити печиво простіше. Але в ті дні, коли я не відступав від свого плану — коли після сигналу таймера змушував себе підійти до колеги й десять хвилин із ним поговорити, — я почувався в кінці дня краще. Не ходив до їдальні, не їв печива і чудово почувався.

Зрештою, це стало звичкою: щойно лунав сигнал таймера, я підходив до приятеля, а надвечір переживав відчуття невеликого, проте справжнього досягнення. Через кілька тижнів я перестав думати про шаблон. Коли не вдавалося знайти нікого, з ким поговорити, я йшов до їдальні, купував чай і пив його з друзями.

Це все відбулося півроку тому. Тепер у мене вже немає годинника — я десь його загубив. Але щодня близько 15:30 я машинально встаю, шукаю, із ким би з редакції побалакати, десять хвилин обговорюю всяку всячину, а тоді повертаюся до свого столу. Тепер я роблю це, не замислюючись. Це увійшло у звичку.



Деякі звички, ясна річ, буде важче змінити. Але ці настанови дають добрий початок. Інколи зміна потребує багато часу. Інколи доводиться вкотре й вкотре експериментувати й зазнавати невдач. Але як тільки ви зрозумієте, як працює звичка, — щойно визначите вказівку, шаблон і винагороду — ви отримаєте над нею владу.

ПОДЯКИ

Усе життя мені щастило працювати з людьми, значно талановитішими за мене, хоч я на це й не заслужив, — я «позичав» їхню мудрість і витонченість та видавав їх за свої.

Ось чому ви тепер читаете цю книжку, а я маю величезний список людей, яким хочу подякувати.

Енді Ворд узяв до рук «Силу звички» ще до того, як почав працювати редактором у видавництві *Random House*. Тоді я ще не знав, що він добрий, щедрий і неймовірно — фантастично! — талановитий редактор. Друзі мені казали, що він збагатив їхню прозу й так легко тиснув їм руки, що вони майже не відчували потиску. Але я думав, що вони згущують фарби, бо на ту пору мої приятелі любили прикластися до пляшки. Любий читачу, це правда. Смиренність і терпіння Енді — і, понад усе, зусилля, яких він докладає, щоб бути добрим другом, — викликають у всіх довкола нього бажання стати кращими. Ця книжка — його так само, як і моя, і я вдячний за можливість працювати з ним та вчитися в нього. Крім того, я у величезному боргу перед невідомим божеством, яке привело мене до видавництва *Random House* під мудрим наставництвом С'юзен Кеміл і керівництвом Джини Сентрелло, де завжди можна звернутися за порадою до сумлінних працівників, серед яких Авіде Баширрад, Том Перрі, Сенью Діллон, Селлі Марвін, Барбара Філлон, Марія Брекел, Еріка Гребер і безмежно терпляча Каела Маєрс.

Доля склалася так, що мені поталанило попрацювати і зі Скоттом Моєрсом, Ендрю Вайлі та Джеймсом Пулленом з агенції *Wylie Agency*. Як уже переконався не один письменник, поради й дружба Скотта — безцінні. Скотт повернувся у видавничий бізнес, тож, читачі з усього світу, вам пощастило! Як завжди непохитний і проникливий Ендрю Вайлі

намагається зробити цей світ безпечнішим (і затишнішим) для письменників, за що я йому щиро вдячний. А Джеймс Пуллен допоміг мені зрозуміти, як писати мовами, про існування яких я навіть не здогадувався.

До того ж я вельми вдячний часописові *The New York Times*. Сердечна подяка Ларрі Інграссія, редактору ділових новин *The New York Times*, чій дружба, поради й розуміння дали мені змогу написати цю книжку й займатися журналістикою серед десятків талановитих репортерів у середовищі, де його особистий приклад допомагає постійно вдосконалювати нашу роботу й місію часопису. Вікі Інграссія також повсякчас мене підтримувала. Адам Браянт — як скаже вам будь-який знайомий із ним письменник — неймовірний помічник і друг, який має золоті руки. Для мене велика честь працювати з Біллом Келлером, Джилл Абрамсон, Діном Бакетом і Гленном Креймоном та брати з них приклад того, як годиться поводитися журналістам.

І ще кілька подяк: дякую своїм колегам із *New York Times*, серед яких Дін Мерфі, Вінні О'Келлі, Дженні Андерсон, Рік Берке, Ендрю Росс Соркін, Девід Леонгардт, Волт Богданіч, Девід Гіллен, Едуардо Портер, Джоді Кантор, Вера Тітунік, Емі О'Лірі, Пітер Леттмен, Девід Сігал, Кристін Гоні, Дженні Шусслер, Джо Носера і Джим Шактер (які вичитували розділи з цієї книжки на моє прохання), Джефф Кейн, Майкл Барбаро та інші колеги, які щедро ділилися зі мною своїми спостереженнями.

Також хочу подякувати людям, які підтримували мене й давали важливі поради, а це, зокрема, Алекс Блумберг, Адам Девідсон, Пола Шакмен, Ніві Норд, Алекс Беренсон, Назанін Рафсанджані, Брендан Кернер, Ніколас Томпсон, Кейт Келлі, Сара Еллісон, Кевін Блеєр, Аманда Шаффер, Денніс Потамі, Джеймс Винн, Ноа Котч, Грег Нелсон, Кейтлін Пайк, Джонатан Кляйн, Аманда Кляйн, Донна Стіл, Стейсі Стіл, Веслі Морріс, Адрі Вальдман, Річ Франкел, Дженніфер Кутзін, Аарон Бендіксон, Ричард Рампелл, Майк Бор, Девід Левіцкі, Бет Волтемат, Еллен

Мартін, Расс Уман, Ерін Бравн, Джефф Нортон, Радж Де Датта, Рубен Сігала, Дан Костелло, Пітер Блейк, Пітер Гудман, Алікс Шпігел, Сьюзан Домінус, Дженні Розенстрек, Джейсон Вудард, Тейлор Ногуера й Меттью Берд. Чудові внутрішні ілюстрації створив напрочуд талановитий дизайнер Антон Юхновець.

Я також висловлюю подяку багатьом особам, які знайшли вільний час на інтерв'ю для цієї книжки. Більшість із них згадано в примітках, але я хотів би висловити особливу подяку Томові Ендрюсу з компанії *SYPartners*, Тоні Данджі й диджею Снеллу, Полу О'Нілу, Воррену Беннісу, Ріку Воррену, Енн Крумм, Пако Андергіллу, Ларрі Сквайру, Вольфраму Шульцу, Енн Грейбіл, Тодду Гезертону, Дж. Скотту Тонігану, Тейлору Бранчу, Бобу Бовмену, Тревісу Лічу, Говарду Шульцу, Марку Муравену, Енджелі Дакворт, Джейн Бруно, Резі Габібу, Патріку Малкі й Террі Ноффсінгеру. Неоціненну допомогу мені надали дослідники й працівники служби перевірки: Декс Проктор, Джош Фрідмен, Коул Луїсон, Александр Прован і Ніла Салданга.

До кінця життя буду вдячний Бобові Сіпчену, який дав мені першу справжню роботу в журналістиці, і шкодую, що не зможу подарувати цю книжку Браяну Чінгу й Л. К. Кейсу — двом моїм друзям, які надто рано відійшли.

І, насамкінець, сердечно дякую своїм рідним. Кеті Дахіт, Джекі Дженкаскі, Девід Дахіт, Тоні Мартореллі, Деніел Дахіт, Александра Олтер і Джейк Голдстайн служили мені фантастичною опорою. Мої сини, Олівер і Джон Гаррі, слугували джерелом натхнення й безсоння. Мої батьки, Джон і Доріс, змалку заохочували мене писати, навіть коли я полюбляв підпалювати всяку всячину й давав їм причину гадати, чи не отримуватимуть вони незабаром від мене писанини з в'язниці.

І, звісно ж, дякую моїй дружині Ліз. Якби не її незмінна любов, підтримка, розум і дружба, цієї книжки не було б на світі.

Вересень 2011

ДЖЕРЕЛА

В основі цієї книжки лежать сотні інтерв'ю і тисячі статей та досліджень. Посилання на більшість джерел наведено в самому тексті чи в примітках, де вказано також додаткові ресурси для зацікавлених читачів.

Основні інформатори та автори досліджень, на які спирається оповідь, мали можливість — після того, як текст було завершено, — перевірити факти й надати додаткові коментарі, виправити неточності або висловити зауваження щодо викладу інформації. Багато їхніх коментарів наведено в примітках. (Ніхто з інформаторів не мав доступу до повного тексту — усі коментарі зроблено на основі наданих їм уривків.)

У рідкісних випадках інформатори із певних причин не могли говорити відкрито й побажали залишитися анонімними. У виняткових випадках деякі характерні ознаки було приховано або дещо змінено, щоб не порушити закону про недоторканість патенту або з інших причин.

ПРИМІТКИ

ПРОЛОГ

Як позбутися звички

- 1 *Для цього вони вимірювали основні показники життєдіяльності цих людей...* — Розповідь про Лізу Аллен написано на основі інтерв'ю з Аллен. Позаяк дослідження ще тривають і результатів наразі не опубліковано, дослідники відмовилися давати інтерв'ю. Проте дослідження й розмови з науковцями, які працюють над подібними проектами, підтвердили ключові висновки. Див. A. DelParigi et al., «Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior», *International Journal of Obesity* 31 (2007): 440–48; Duc Son NT Le et al., «Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss», *American Journal of Clinical Nutrition* 86, no. 3 (2007): 573–79; A. DelParigi et al., «Persistence of Abnormal Neural Responses to a Meal in Postobese Individuals», *International Journal of Obesity* 28 (2004): 370–77; E. Stice et al., «Relation of Reward from Food Intake and Anticipated Food Intake to Obesity: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study», *Journal of Abnormal Psychology* 117, no. 4 (November 2008): 924–35; A. C. Janes et al., «Brain fMRI Reactivity to Smoking-Related Images Before and During Extended Smoking Abstinence», *Experimental and Clinical Psychopharmacology* 17 (December 2009): 365–73; D. McBride et al., «Effects of Expectancy and Abstinence on the Neural Response to Smoking Cues in Cigarette Smokers: An fMRI Study», *Neuropsychopharmacology* 31 (December 2006): 2728–38; R. Sinha and C. S. Li, «Imaging Stress-and Cue-Induced Drug and Alcohol Craving: Association with Relapse and Clinical Implications», *Drug and*

Alcohol Review 26, no. 1 (January 2007): 25–31; E. Tricomi, B. W. Balleine, and J. P. O’doherly, «A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning», *European Journal of Neuroscience* 29, no. 11 (June 2009): 2225–32; D. Knoch, P. Bugger, and M. Regard, «Suppressing Versus Releasing a Habit: Frequency-Dependent Effects of Prefrontal Transcranial Magnetic Stimulation», *Cerebral Cortex* 15, no. 7 (July 2005): 885–87.

- 2 *Усе наше життя, хоч і має визначену форму...* — William James, *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life’s Ideals*, originally published in 1899.
- 3 *Згідно зі статтею, яку опублікував...* — Bas Verplanken and Wendy Wood, «Interventions to Break and Create Consumer Habits», *Journal of Public Policy and Marketing* 25, no. 1 (2006): 90–103; David T. Neal, Wendy Wood, and Jeffrey M. Quinn, «Habits—A Repeat Performance», *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006): 198–202.
- 4 *...Спостерігаючи за діями американських вояків...* — У захопливій темі, що стосується формування звичок у війську, я орієнтуюся завдяки професору Пітеру Шифферле зі Школи перспективних воєнних досліджень, професору Джеймсу Лассьєру і багатьом командирам і солдатам, які люб’язно знайшли для мене час в Іраку та в Школі перспективних воєнних досліджень. Щоб більше дізнатися на цю тему, див. Scott B. Shadrick and James W. Lussier, «Assessment of the Think Like a Commander Training Program», U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1824, July 2004; Scott B. Shadrick et al., «Positive Transfer of Adaptive Battlefield Thinking Skills», U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1873, July 2007; Thomas J. Carnahan et al., «Novice Versus Expert Command Groups: Preliminary Findings and Training Implications for Future Combat Systems», U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report

1821, March 2004; Carl W. Lickteig et al., «Human Performance Essential to Battle Command: Report on Four Future Combat Systems Command and Control Experiments», U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1812, November 2003; and Army Field Manual 5—2 20, February 2009.

ЧАСТИНА ПЕРША. ЛЮДСЬКІ ЗВИЧКИ

1. ЦИКЛ ЗВИЧКИ

Як працюють звички

- 1 *...То був старий пан, майже метр вісімдесят на зріст...* — Lisa Stefanacci et al., «Profound Amnesia After Damage to the Medial Temporal Lobe: A Neuroanatomical and Neuropsychological Profile of Patient E.P.», *Journal of Neuroscience* 20, no. 18 (2000): 7024—36.
- 2 *Хто такий Майкл?* — Дякую за інформацію родинам Полі й Райс, а також лабораторії Сквайра та публікаціям, серед яких: Joshua Foer, «Remember This», *National Geographic*, November 2007, 32—57; «Don't Forget», *Scientific American Frontiers*, television program, produced by Chedd-Angier Production Company, PBS, episode first aired May 11, 2004, hosted by Alan Alda; «Solved: Two Controversial Brain Teasers», *Bioworld Today*, August 1999; David E. Graham, «UCSD Scientist Unlocks Working of Human Memory», *The San Diego Union-Tribune*, August 12, 1999.
- 3 *...рідина, взята з Юджинового хребта...* — Richard J. Whitley and David W. Kimberlan, «Viral Encephalitis», *Pediatrics in Review* 20, no. 6 (1999): 192—98.
- 4 *...було сім років...* — В одних статтях зазначається, що Г. М. травмувався у віці дев'яти років, в інших — семи.

- 5 ...його збив велосипед... — У попередніх дослідженнях вказано, що Г.М. збив велосипед. Нові, наразі не опубліковані, документальні джерела зазначають, що він міг упасти з велосипеда.
- 6 ...упав і розбив голову... — Luke Dittrich, «The Brain That Changed Everything», *Esquire*, October 2010.
- 7 Хлопець був розумний... — Eric Hargreaves, «H.M.», *Page O'Neuroplasticity*, <http://homepages.nyu.edu/~eh597/HM.htm>.
- 8 Лікар запропонував йому зробити трепанацію черепа — Benedict Carey, «H. M., Whose Loss of Memory Made Him Unforgettable, Dies», *The New York Times*, December 5, 2008.
- 9 ...за допомогою тоненької трубочки... — На той час це була усталена практика.
- 10 ...наново знайомився з усіма лікарями й медсестрами... — Dittrich, «The Brain That Changed Everything»; Larry R. Squire, «Memory and Brain Systems: 1969—2009», *Journal of Neuroscience* 29, no. 41 (2009): 12711—26; Larry R. Squire, «The Legacy of Patient H.M. for Neuroscience», *Neuron* 61, no. 1 (2009): 6—9.
- 11 ...назавжди змінили наші уявлення про могутність звичок. — Jonathan M. Reed et al., «Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory», *Behavioral Neuroscience* 113 (1999): 411—19; B. J. Knowlton, J. A. Mangels, and L. R. Squire, «A Neostriatal Habit Learning System in Humans», *Science* 273 (1996): 1399—1402; P. J. Bayley, J. C. Frascino, and L. R. Squire, «Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe», *Nature* 436 (2005): 550—53.
- 12 ...завбільшки з м'ячик для гольфа... — B. Bendriem et al., «Quantitation of the Human Basal Ganglia with Positron Emission Tomography: A Phantom Study of the Effect of Contrast and

Axial Positioning», *IEEE Transactions on Medical Imaging* 10, no. 2 (1991): 216–22.

- 13 ...комплекс клітин... — G. E. Alexander and M. D. Crutcher, «Functional Architecture of Basal Ganglia Circuits: Neural Substrates of Parallel Processing», *Trends in Neurosciences* 13 (1990): 266–71; André Parent and Lili-Naz Hazrati, «Functional Anatomy of the Basal Ganglia», *Brain Research Reviews* 20 (1995): 91–127; Roger L. Albin, Anne B. Young, and John B. Penney, «The Functional Anatomy of Basal Ganglia Disorders», *Trends in Neurosciences* 12 (1989): 366–75.
- 14 ...недуг на киталт хвороби Паркінсона. — Alain Dagher and T. W. Robbins, «Personality, Addiction, Dopamine: Insights from Parkinson's Disease», *Neuron* 61 (2009): 502–10.
- 15 ...як відкривається коробка з їжею... — Інформацію про те, як працюють у лабораторіях МТІ, що таке базальні ядра та як вони пов'язані зі звичками й пам'яттю, я почерпнув із таких джерел: F. Gregory Ashby and John M. Ennis, «The Role of the Basal Ganglia in Category Learning», *Psychology of Learning and Motivation* 46 (2006): 1–36; F. G. Ashby, B. O. Turner, and J. C. Horvitz, «Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity», *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 208–15; C. Da Cunha and M. G. Packard, «Preface: Special Issue on the Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory», *Behavioural Brain Research* 199 (2009): 1–2; C. Da Cunha et al., «Learning Processing in the Basal Ganglia: A Mosaic of Broken Mirrors», *Behavioural Brain Research* 199 (2009): 157–70; M. Desmurget and R. S. Turner, «Motor Sequences and the Basal Ganglia: Kinematics, Not Habits», *Journal of Neuroscience* 30 (2010): 7685–90; J. J. Ebberts and N. M. Wijnberg, «Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory», *British Journal of Management* 20 (2009): 478–90; J. A. Grahn, J. A. Parkinson, and A. M. Owen, «The Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory: Neuropsychological Studies», *Behavioural Brain Research* 199

(2009): 53–60; Ann M. Graybiel, «The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It», *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005): 638–44; Ann M. Graybiel, «The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires», *Neurobiology of Learning and Memory* 70, nos. 1–2 (1998): 119–36; F. Gregory Ashby and V. Valentin, «Multiple Systems of Perceptual Category Learning: Theory and Cognitive Tests», in *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, ed. Henri Cohen and Claire Lefebvre (Oxford: Elsevier Science, 2005); S. N. Haber and M. Johnson Gdowski, «The Basal Ganglia», in *The Human Nervous System*, 2nd ed., ed. George Paxinos and Jürgen K. Mai (San Diego: Academic Press, 2004), 676–738; T. D. Barnes et al., «Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories», *Nature* 437 (2005): 1158–61; M. Laubach, «Who's on First? What's on Second? The Time Course of Learning in Corticostriatal Systems», *Trends in Neurosciences* 28 (2005): 509–11; E. K. Miller and T. J. Buschman, «Bootstrapping Your Brain: How Interactions Between the Frontal Cortex and Basal Ganglia May Produce Organized Actions and Lofty Thoughts», in *Neurobiology of Learning and Memory*, 2nd ed., ed. Raymond P. Kesner and Joe L. Martinez (Burlington, Vt.: Academic Press, 2007), 339–54; M. G. Packard, «Role of Basal Ganglia in Habit Learning and Memory: Rats, Monkeys, and Humans», in *Handbook of Behavioral Neuroscience*, ed. Heinz Steiner and Kuei Y. Tseng, 561–69; D. P. Salmon and N. Butters, «Neurobiology of Skill and Habit Learning», *Current Opinion in Neurobiology* 5 (1995): 184–90; D. Shohamy et al., «Role of the Basal Ganglia in Category Learning: How Do Patients with Parkinson's Disease Learn?» *Behavioral Neuroscience* 118 (2004): 676–86; M. T. Ullman, «Is Broca's Area Part of a Basal Ganglia Thalamocortical Circuit?» *Cortex* 42 (2006): 480–85; N. M. White, «Mnemonic Functions of the Basal Ganglia», *Current Opinion in Neurobiology* 7 (1997): 164–69.

- 16 Лабіринт було зроблено таким чином... — Ann M. Graybiel, «Overview at Habits, Rituals, and the Evaluative Brain», *Annual Review of Neuroscience* 31 (2008): 359–87; T. D. Barnes et al., «Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding

and Recoding of Procedural Memories», *Nature* 437 (2005): 1158–61; Ann M. Graybiel, «Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways», *Parkinsonism and Related Disorders* 10 (2004): 293–96; N. Fujii and Ann M. Graybiel, «Time-Varying Covariance of Neural Activities Recorded in Striatum and Frontal Cortex as Monkeys Perform Sequential-Saccade Tasks», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 102 (2005): 9032–37.

17 Щоб переконатись у цьому на прикладі... — У цьому розділі подано спрощені графіки, які зображують найголовніше. Детальний опис досліджень можна знайти в працях і лекціях проф. Грейбіл (Dr. Graybiel).

18 ...лежить в основі формування звичок. — Ann M. Graybiel, «The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires», *Neurobiology of Learning and Memory* 70 (1998): 119–36.

19 Урешиті народжується звичка... — Див. A. David Smith and J. Paul Bolam, «The Neural Network of the Basal Ganglia as Revealed by the Study of Synaptic Connections of Identified Neurons», *Trends in Neurosciences* 13 (1990): 259–65; John G. McHaffle et al., «Subcortical Loops Through the Basal Ganglia», *Trends in Neurosciences* 28 (2005): 401–7; Ann M. Graybiel, «Neurotransmitters and Neuromodulators in the Basal Ganglia», *Trends in Neurosciences* 13 (1990): 244–54; J. Yelnik, «Functional Anatomy of the Basal Ganglia», *Movement Disorders* 17 (2002): 15–21.

20 Проблема в тому, що мозок... — Детальнішу інформацію див. у Catherine A. Thorn et al., «Differential Dynamics of Activity Changes in Dorsolateral and Dorsomedial Striatal Loops During Learning», *Neuron* 66 (2010): 781–95; Ann M. Graybiel, «The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It», *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005): 638–44.

21 Один клантик картону... — Детальнішу інформацію див. у Peter J. Bayley, Jennifer C. Frascino, and Larry R. Squire, «Ro-

bust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe», *Nature* 436 (2005): 550–53; J. M. Reed et al., «Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory», *Behavioral Neuroscience* 133 (1999): 411–19; B. J. Knowlton, J. A. Mangels, and L. R. Squire, «A Neostriatal Habit Learning System in Humans», *Science* 273 (1996): 1399–1402.

22 *Експерименти, що їх Сквайр провів із Юджином...* — Варто зауважити, що, працюючи з Полі, Сквайр досліджував не лише звички, а й просторову пам'ять і вплив стимуляції на мозок. Щоб дізнатися більше про відкриття, що їх було зроблено під час роботи з Полі, див. сторінку Сквайра на сайті <http://psychiatry.ucsd.edu/faculty/ltsquire.html>.

23 *Звичка вкоренилась так міцно...* — Див. Monica R. F. Hilario et al., «Endocannabinoid Signaling Is Critical for Habit Formation», *Frontiers in Integrative Neuroscience* 1 (2007): 6; Monica R. F. Hilario and Rui M. Costa, «High on Habits», *Frontiers in Neuroscience* 2 (2008): 208–17; A. Dickinson, «Appetitive-Aversive Interactions: Superconditioning of Fear by an Appetitive CS», *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 29 (1977): 71–83; J. Lamarre and P. C. Holland, «Transfer of Inhibition After Serial Feature Negative Discrimination Training», *Learning and Motivation* 18 (1987): 319–42; P. C. Holland, «Differential Effects of Reinforcement of an Inhibitory Feature After Serial and Simultaneous Feature Negative Discrimination Training», *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes* 10 (1984): 461–75.

24 *Науковці з Університету Північного Техасу...* — Jennifer L. Harris, Marlene B. Schwartz, and Kelly D. Brownell, «Evaluating Fast Food Nutrition and Marketing to Youth», Yale Rudd Center for Food Policy and Obesity, 2010; H. Qin and V. R. Prybutok, «Determinants of Customer-Perceived Service Quality in Fast-Food Restaurants and Their Relationship to Customer Satisfaction and Behavioral Intentions», *The Quality Management*

Journal 15 (2008): 35; H. Qin and V. R. Prybutok, «Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions in Fast-Food Restaurants», *International Journal of Quality and Service Sciences* 1 (2009): 78. For more on this topic, see K. C. Berridge, «Brain Reward Systems for Food Incentives and Hedonics in Normal Appetite and Eating Disorders», in *Appetite and Body Weight*, ed. Tim C. Kirkham and Steven J. Cooper (Burlington, Vt.: Academic Press, 2007), 91–215; K. C. Berridge et al., «The Tempted Brain Eats: Pleasure and Desire Circuits in Obesity and Eating Disorders», *Brain Research* 1350 (2010): 43–64; J. M. Dave et al., «Relationship of Attitudes Toward Fast Food and Frequency of Fast-Food Intake in Adults», *Obesity* 17 (2009): 1164–70; S. A. French et al., «Fast Food Restaurant Use Among Adolescents: Associations with Nutrient Intake, Food Choices and Behavioral and Psychosocial Variables», *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders* 25 (2001): 1823; N. Ressler, «Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28 (2004): 27–39; T. J. Richards, «Fast Food, Addiction, and Market Power», *Journal of Agricultural and Resource Economics* 32 (2007): 425–47; M. M. Torregrossa, J. J. Quinn, and J. R. Taylor, «Impulsivity, Compulsivity, and Habit: The Role of Orbitofrontal Cortex Revisited», *Biological Psychiatry* 63 (2008): 253–55; L. R. Vartanian, C. P. Herman, and B. Wansink, «Are We Aware of the External Factors That Influence Our Food Intake?» *Health Psychology* 27 (2008): 533–38; T. Yamamoto and T. Shimura, «Roles of Taste in Feeding and Reward», in *The Senses: A Comprehensive Reference*, ed. Allan I. Basbaum et al. (New York: Academic Press, 2008), 437–58; F. G. Ashby, B. O. Turner, and J. C. Horvitz, «Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity», *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 208–15.

- 25 *Те, що треба, щоб сформувати...* — K. C. Berridge and T. E. Robinson, «Parsing Reward», *Trends in Neurosciences* 26 (2003): 507–13; Kelly D. Brownell and Katherine Battle Horgen, *Food Fight: The Inside Story of the Food Industry, America's Obesity*

Crisis, and What We Can Do About It (Chicago: Contemporary Books, 2004); Karl Weber, ed., *Food, Inc.: How Industrial Food Is Making Us Sicker, Fatter, and Poorer—and What You Can Do About It* (New York: Public Affairs, 2004); Ronald D. Michman and Edward M. Mazze, *The Food Industry Wars: Marketing Triumphs and Blunders* (Westport, Conn.: Quorum Books, 1998); M. Nestle, *Food Politics: How the Food Industry Influences Nutrition and Health* (Berkeley: University of California Press, 2002); D. R. Reed and A. Knaapila, «Genetics of Taste and Smell: Poisons and Pleasures», in *Progress in Molecular Biology and Translational Science*, ed. Claude Bouchard (New York: Academic Press); N. Ressler, «Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28 (2004): 27–39; T. Yamamoto and T. Shimura, «Roles of Taste in Feeding and Reward», in *The Senses: A Comprehensive Reference*, ed. Allan I. Basbaum et al. (New York: Academic Press, 2008), 437–58.

2. Спраглий мозок

Як створити нові звички

- 1 ...якщо Гопкінс... — Про Гопкінса, *Pepsodent* і стоматологічне обслуговування у Сполучених Штатах Америки я дізнався від Скотта Свонка, куратора Національного музею стоматології імені доктора Семюела Д. Гарріса, доктора стоматологічних наук Джеймса Л. Гутманна та Девіда А. Чеміна, редактора «Журналу історії стоматології». Крім того, я скористався такими джерелами: James Twitchell, *Twenty Ads That Shook the World* (New York: Three Rivers Press, 2000); the Dr. Samuel D. Harris National Museum of Dentistry; the *Journal of the History of Dentistry*; Mark E. Parry, «Crest Toothpaste: The Innovation Challenge», *Social Science Research Network*, October 2008; Robert Aunger, «Tooth Brushing as Routine Behavior», *International Dental Journal* 57 (2007): 364–76; Jean-Paul Claessen et al., «Designing Interventions to Improve Tooth Brushing», *International Dental Journal* 58 (2008): 307–20;

Peter Miskell, «Cavity Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955–1985», *Business History Review* 78 (2004): 29–60; James L. Gutmann, «The Evolution of America's Scientific Advancements in Dentistry in the Past 150 Years», *The Journal of the American Dental Association* 140 (2009): 8S–15S; Domenick T. Zero et al., «The Biology, Prevention, Diagnosis and Treatment of Dental Caries: Scientific Advances in the United States», *The Journal of the American Dental Association* 140 (2009): 25S–34S; Alyssa Picard, *Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century* (New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 2009); S. Fischman, «The History of Oral Hygiene Products: How Far Have We Come in 6,000 Years?» *Periodontology 2000* 15 (1997): 7–14; Vincent Vinikas, *Soft Soap, Hard Sell: American Hygiene in the Age of Advertisement* (Ames: University of Iowa Press, 1992).

- 2 *Після того як у країні зріс рівень життя...* — Н. А. Levenstein, *Revolution at the Table: The Transformation of the American Diet* (New York: Oxford University Press, 1988); Scott Swank, *Paradox of Plenty: The Social History of Eating in Modern America* (Berkeley: University of California Press, 2003).
- 3 *...люди їх не чистили...* — Alyssa Picard, *Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century* (New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 2009).
- 4 *Незабаром усі — від Шурлі Темпл...* — Щоб дізнатися більше про знаменитостей, які рекламували зубну пасту, див. Steve Craig, «The More They Listen, the More They Buy: Radio and the Modernizing of Rural America, 1930–1939», *Agricultural History* 80 (2006): 1–16.
- 5 *Станом на 1930 рік Pepsodent продавали...* — Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century* (Jefferson, N.C.: McFar-

land, 2010); Alys Eve Weinbaum, et al., *The Modern Girl Around the World: Consumption, Modernity, and Globalization* (Durham, N.C.: Duke University Press, 2008), 28–30.

- 6 *Через десять років після першої...* — Scripps-Howard, *Market Records, from a Home Inventory Study of Buying Habits and Brand Preferences of Consumers in Sixteen Cities* (New York: Scripps-Howard Newspapers, 1938).
- 7 *Це природна мембрана, що утворюється на зубах...* — C. McGaughey and E. C. Stowell, «The Adsorption of Human Salivary Proteins and Porcine Submaxillary Mucin by Hydroxyapatite», *Archives of Oral Biology* 12, no. 7 (1967): 815–28; Won-Kyu Park et al., «Influences of Animal Mucins on Lysozyme Activity in Solution and on Hydroxyapatite Surface», *Archives of Oral Biology* 51, no. 10 (2006): 861–69.
- 8 *...всі пасту — і Pepsodent зокрема — нічого не варти...* — William J. Gies, «Experimental Studies of the Validity of Advertised Claims for Products of Public Importance in Relation to Oral Hygiene or Dental Therapeutics», *Journal of Dental Research* 2 (September 1920): 511–29.
- 9 *Pepsodent знищує плівку!* — За цифрову колекцію рекламних матеріалів дякую Університету Дюка.
- 10 *...Pepsodent став одним із найбільш ходових товарів у світі...* — Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century* (Jefferson, N.C.: McFarland, 2010); Jeffrey L. Cruikshank and Arthur W. Schultz, *The Man Who Sold America: The Amazing (but True!) Story of Albert D. Lasker and the Creation of the Advertising Century* (Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2010), 268–81.
- 11 *...найпопулярнішою зубною пастою...* — Пізніше Pepsodent поступився першим місцем зубній пасті Crest, яка містила

фтор — перший складник, що зробив пасту справді ефективним засобом боротьби з карієсом.

- 12 *Через десять років після загальнонаціональної рекламної кампанії Гопкінса...* — Peter Miskell, «Cavity Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955–1985», *Business History Review* 78 (2004): 29–60.
- 13 *...дослідження людей, які почали регулярно...* — H. Aarts, T. Paulussen, and H. Schaalma, «Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours», *Health Education Research* 3 (1997): 363–74.
- 14 *Дослідження дієт засвідчують...* — Krystina A. Finlay, David Trafimow, and Aimee Villarreal, «Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants», *Journal of Applied Social Psychology* 32 (2002): 342–56.
- 15 *На самому лише ринку продукції для прання одягу...* — Tara Parker-Pope, «P&G Targets Textiles Tide Can't Clean», *The Wall Street Journal*, April 29, 1998.
- 16 *Прибутки компанії сягнули 35 мільярдів...* — Peter Sander and John Slatter, *The 100 Best Stocks You Can Buy* (Avon, Mass.: Adams Business, 2009), 294.
- 17 *...назвали аерозоль...* — Історія *Febreze* написана на основі інтерв'ю і статей, зокрема: «Procter & Gamble—Jager's Gamble», *The Economist*, October 28, 1999; Christine Bittar, «P&G's Monumental Repackaging Project,» *Brandweek*, March 2000, 40–52; Jack Neff, «Does P&G Still Matter?» *Advertising Age* 71 (2000): 48–56; Roderick E. White and Ken Mark, «Procter & Gamble Canada: The Febreze Decision», Ivey School of Business, London, Ontario, 2001. Попросивши компанію *Procter & Gamble* про-

коментувати цей розділ, я отримав таку відповідь: «P&G гарантує конфіденційність інформації, яку нам надають наші клієнти. З огляду на це, ми не можемо ані підтвердити, ані спростувати інформацію, яку Ви отримали з джерел поза P&G».

- 18 *У другому жінка нарікала...* — Christine Bittar, «Freshbreeze at P&G», *Brandweek*, October 1999.
- 19 *Указівка: запахи домашніх улюбленців...* — Американська асоціація ветеринарної медицини, статистика аналізу ринку за 2001 рік.
- 20 *...приєдналася група дослідників...* — A. J. Lafley and Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (New York: Crown Business, 2008).
- 21 *...У режимі реальног часу...* — Загальний огляд досліджень Вольфрама Шульца можна знайти в таких джерелах: «Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward», *Annual Review of Psychology* 57 (2006): 87–115; Wolfram Schultz, Peter Dayan, and P. Read Montague, «A Neural Substrate of Prediction and Reward», *Science* 275 (1997): 1593–99; Wolfram Schultz, «Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons», *Journal of Neurophysiology* 80 (1998): 1–27; L. Tremblya and Wolfram Schultz, «Relative Reward Preference in Primate Orbitofrontal Cortex», *Nature* 398 (1999): 704–8; Wolfram Schultz, «Getting Formal with Dopamine and Reward», *Neuron* 36 (2002): 241–63; W. Schultz, P. Apicella, and T. Ljungberg, «Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli During Successive Steps of Learning a Delayed Response Task», *Journal of Neuroscience* 13 (1993): 900–913.
- 22 *...відчувала щастя.* — Варто зауважити, що Шульц не стверджує, що ці піки означають щастя. Для науковця пік мозкової активності — це просто пік, адже суб'єктивні атрибути довести

неможливо. Перевіряючи факти, Шульц написав листа, у якому зазначив: «Ми не можемо говорити про задоволення чи щастя, адже почуття тварини нам невідомі. ...Ми намагаємося уникати необґрунтованих тверджень і просто аналізуємо факти». Утім, кожен, хто бачив мавпу чи трирічного малюка, який скуштував соку, підтвердить, що їхні емоції дуже схожі на радість.

- 23 *Очікування й потяг...* — На етапі перевірки фактів Шульц написав листа, у якому пояснив, що досліджував не лише звички, а й інші моделі поведінки: «Наші дані стосуються не тільки звичок, що є однією з форм поведінки. Винагороди, а також помилки в прогнозуванні винагороди, відіграють центральну роль в усіх видах поведінки. Звичка це чи ні, але якщо ми не отримуємо очікуваного, то відчуваємося розчарованими. Це називається “від’ємна помилка в прогнозуванні винагороди” (від’ємна різниця між тим, що ми отримали, й тим, на що сподівалися)».
- 24 *Більшість продавців їжі розміщують...* — Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think* (New York: Bantam, 2006); Sheila Sasser and David Moore, «Aroma-Driven Craving and Consumer Consumption Impulses», presentation, session 2.4, American Marketing Association Summer Educator Conference, San Diego, California, August 8–11, 2008; David Fields, «In Sales, Nothing You Say Matters», Ascendant Consulting, 2005.
- 25 *...цикл звички...* — Harold E. Doweiko, *Concepts of Chemical Dependency* (Belmont, Calif.: Brooks Cole, 2008), 362–82.
- 26 *Як виробити нову звичку...* — K. C. Berridge and M. L. Kringelbach, «Affective Neuroscience of Pleasure: Reward in Humans and Animals», *Psychopharmacology* 199 (2008): 457–80; Wolfram Schultz, «Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward», *Annual Review of Psychology* 57 (2006): 87–115.

- 27 ...бажання переростає у маніакальний потяг... — Т. Е. Robinson and K. C. Berridge, «The Neural Basis of Drug Craving: An Incentive-Sensitization Theory of Addiction», *Brain Research Reviews* 18 (1993): 247–91.
- 28 Року 2002 науковці з Державного університету Нью-Мексико... — Krystina A. Finlay, David Trafimow, and Aimee Villarreal, «Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants», *Journal of Applied Social Psychology* 32 (2002): 342–56.
- 29 Вказівка має викликати не лише... — Henk Aarts, Theo Paulussen, and Herman Schaalma, «Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours», *Health Education Research* 12 (1997): 363–74.
- 30 За рік покупці витратили... — Christine Bittar, «Freshbreeze at P&G», *Brandweek*, October 1999.
- 31 ...та інші хімічні речовини... — Патент 1,619,067, що належить Рудольфу А. Куевєру.
- 32 Хочете почати харчуватися по-іншому... — J. Brug, E. de Vet, J. de Nooijer, and B. Verplanken, «Predicting Fruit Consumption: Cognitions, Intention, and Habits», *Journal of Nutrition Education and Behavior* 38 (2006): 73–81.
- 33 ...не дає циклові звички зупинитись. — Повний перелік досліджень Національного реєстру з контролю за вагою доступний за посиланням: <http://www.nwcr.ws/Research/published%20research.htm>.
- 34 Однак зуби чистять усі... — D. I. McLean and R. Gallagher, «Sunscreens: Use and Misuse», *Dermatologic Clinics* 16 (1998): 219–26.

3. Золоте правило, як змінити звичку

Чому відбувається зміна?

- 1 ...зблиснула крихітна надія... — Дякую Тоні Данджі й Натану Вітекеру за те, що знайшли для мене час. Я також скористався з їхніх праць: *Quiet Strength: The Principles, Practices, and Priorities of a Winning Life* (Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2008); *The Mentor Leader: Secrets to Building People and Teams That Win Consistently* (Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2010); *Uncommon: Finding Your Path to Significance* (Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2011). Я також заборгував перед Джин Бреймел із *Footballguys.com*; Меттью Бовеном із часопису *National Football Post*, командами *St. Louis Rams*, *Green Bay Packers*, *Washington Redskins* і *Buffalo Bills*, Тімом Лейденом із журналу *Sports Illustrated*, автором книжки *Blood, Sweat, and Chalk: The Ultimate Football Playbook: How the Great Coaches Built Today's Teams* (New York: Sports Illustrated, 2010). Крім того, я використав такі джерела: Pat Kirwan, *Take Your Eye Off the Ball: How to Watch Football by Knowing Where to Look* (Chicago: Triumph Books, 2010); Nunyo Demasio, «The Quiet Leader», *Sports Illustrated*, February 2007; Bill Plaschke, «Color Him Orange», *Los Angeles Times*, September 1, 1996; Chris Harry, «'Pups' Get to Bark for the Bucs», *Orlando Sentinel*, September 5, 2001; Jeff Legwold, «Coaches Find Defense in Demand», *Rocky Mountain News*, November 11, 2005; and Martin Fennelly, «Quiet Man Takes Charge with Bucs», *The Tampa Tribune*, August 9, 1996.
- 2 Було недільне надвечір'я... — Дякую телеканалу *Fox Sports* за наданий відеозапис гри, а також таким джерелам: Kevin Kernan, «The Bucks Stomp Here», *The San Diego Union-Tribune*, November 18, 1996; Jim Trotter, «Harper Says He's Done for Season», *The San Diego Union-Tribune*, November 18, 1996; Les East, «Still Worth the Wait», *The Advocate* (Baton Rouge, La.), November 21, 1996.
- 3 ...безнадійна і найгірша в лізі... — Mitch Albom, «The Courage of Detroit», *Sports Illustrated*, September 22, 2009.

- 4 ...«американським помаранчевим килимком для ніг»... — Pat Yasinkas, «Behind the Scenes», *The Tampa Tribune*, November 19, 1996.
- 5 *Він із власного досвіду знав...* — На етапі перевірки фактів Данджі зазначив у своєму листі, що то були не нові стратегії, а скоріше прийоми, «які я опанував завдяки співпраці зі “Стілерс” у сімдесятих і вісімдесятих. Унікальною була ідея, як навчити гравців цих прийомів. ... [Я не мав наміру] перевершити противників стратегією чи розмаїттям схем і строїв. Я прагнув перевершити їх у техніці гри. Ми мали бути впевнені в тому, що робимо, й робити це добре. Мінімізувати потенційні помилки. Грати швидко, зосереджуючись на кількох основних аспектах».
- 6 *Коли стратегія спрацює...* — Щоб дізнатися більше про захист команди з Тампи, див. Rick Gosselin, «The Evolution of the Cover Two», *The Dallas Morning News*, November 3, 2005; Mohammed Alo, «Tampa 2 Defense», *The Football Times*, July 4, 2006; Chris Harry, «Duck and Cover», *Orlando Sentinel*, August 26, 2005; Jason Wilde, «What to Do with Tampa-2?» *Wisconsin State Journal*, September 22, 2005; Jim Thomas, «Rams Take a Run at Tampa 2», *St. Louis Post-Dispatch*, October 16, 2005; Alan Schmadtke, «Dungy’s ‘D’ No Secret», *Orlando Sentinel*, September 6, 2006; Jene Bramel, «Guide to NFL Defenses», *The Fifth Down* (blog), *The New York Times*, September 6, 2010.
- 7 *У підвалі сидить...* — William L. White, *Slaying the Dragon* (Bloomington, Ill.: Lighthouse Training Institute, 1998).
- 8 *...на ім'я Білл Білсон.* — Alcoholics Anonymous World Service, *The A.A. Service Manual Combined with Twelve Concepts for World Service* (New York: Alcoholics Anonymous, 2005); Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous: The Story of How Many Thousands of Men and Women Have Recovered from Alcoholism* (New York: Alcoholics Anonymous,

2001); Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous Comes of Age: A Brief History of A.A.* (New York: Alcoholics Anonymous, 1957); Alcoholics Anonymous World Service, *As Bill Sees It* (New York: Alcoholics Anonymous, 1967); Bill W., *Bill W.: My First 40 Years—An Autobiography by the Cofounder of Alcoholics Anonymous* (Hazelden Center City, Minn.: Hazelden Publishing, 2000); Francis Hartigan, *Bill W.: A Biography of Alcoholics Anonymous Cofounder Bill Wilson* (New York: Thomas Dunne Books, 2009).

- 9 *Той зробив ковток і відчув...* — Susan Cheever, *My Name Is Bill: Bill Wilson—His Life and the Creation of Alcoholics Anonymous* (New York: Simon and Schuster, 2004).
- 10 *Вілсон запропонував йому присісти...* — Там само.
- 11 *Тієї миті, напише він пізніше...* — Ernest Kurtz, *Not-God: A History of Alcoholics Anonymous* (Hazelden Center City, Minn.: Hazelden Publishing, 1991).
- 12 *...близько 2,1 мільйона людей...* — Дані надав Загальний відділ персоналу «АА» на підставі статистики за 2009 рік.
- 13 *10 мільйонів алкоголіків...* — Отримати точні дані про кількість учасників «АА» або тих, хто почав вести тверезний спосіб життя завдяки програмі, дуже важко, адже членство в організації анонімне, а реєструватися в центральних органах влади вона не зобов'язана. Проте з огляду на довгу історію програми, 10 мільйонів здається цілком імовірним числом, хоч його й неможливо перевірити. Цифру виведено на основі розмов із науковцями, що досліджують діяльність «АА».
- 14 *...З огляду на це цікаво, що «АА»...* — Психологи відносять такі — зорієнтовані на звички — види лікування до загальної категорії «когнітивно-поведінкової терапії» або ж, як казали раніше, «запобігання рецидивам». КПТ охоплює п'ять ос-

новних прийомів: 1) навчання, коли терапевт розповідає про хворобу пацієнту й навчає його визначати симптоми; 2) спостереження, коли пацієнт веде щоденник, щоб спостерігати за поведінкою і ситуаціями, що її викликають; 3) конкуруючі реакції, коли пацієнт виробляє нові шаблони поведінки, зокрема методи розслаблення, щоб замінити ними проблемну поведінку; 4) переосмислення, коли терапевт вчить пацієнта по-іншому дивитися на відповідні ситуації і 5) переживання, коли терапевт допомагає пацієнтові пережити ситуацію, що спричиняє певну поведінку.

- 15 *Натомість «АА» пропонує...* — Писати про «АА» завжди непросто, адже програма має чимало критиків і прихильників. Існують сотні пояснень, чому ця програма працює і як. Наприклад, Лі Енн Каскутас, старший науковий співробітник Групи з вивчення алкоголю, написала в листі, що «АА» опосередковано «пропонує метод боротьби зі звичками, пов'язаними із вживанням спиртного. Але в цьому задіяні учасники «АА», а не сама програма. Програма «АА» зорієнтована на головну проблему — алкогольний егоїзм егоцентричного, духовно вбогого алкоголіка». Каскутас пише, що «АА» справді пропонує рішення для подолання алкогольних звичок, як-от заклики «Хочеться випити? Йдіть на зібрання!» або «Уникайте слизьких людей, місць і речей». Але, провадить вона, «заклики — це не програма. Програма — це кроки. «АА» прагне вплинути на значно глибшу проблему, ніж просто звичку вживати алкоголь. Засновники «АА» скажуть вам, що боротьба зі звичкою — це тільки півсправи. Якщо ви не зміните загальних принципів поведінки, то рано чи пізно знову візьметесь за пляшку». Щоб дізнатися більше про дослідження методів «АА» та дискусії щодо ефективності програми, див. С. D. Emrick et al., «Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?» in B. S. McCrady and W. R. Miller, eds., *Research on Alcoholics Anonymous: Opportunities and Alternatives* (New Brunswick, N.J.: Rutgers, 1993), 41—76; John F. Kelly and Mark G. Myers, «Adolescents' Participation in Alcoholics

Anonymous and Narcotics Anonymous: Review, Implications, and Future Directions», *Journal of Psychoactive Drugs* 39, no. 3 (September 2007): 259–69; D. R. Groh, L. A. Jason, and C. B. Keys, «Social Network Variables in Alcoholics Anonymous: A Literature Review», *Clinical Psychology Review* 28, no. 3 (March 2008): 430–50; John Francis Kelly, Molly Magill, and Robert Lauren Stout, «How Do People Recover from Alcohol Dependence? A Systematic Review of the Research on Mechanisms of Behavior Change in Alcoholics Anonymous», *Addiction Research and Theory* 17, no. 3 (2009): 236–59.

16 ...тверезий спосіб життя. — Kurtz, *Not-God*.

17 Число дванадцять він обрав тому... — Дякую Брендану І. Кернеру за його поради і статтю «Secret of AA: After 75 Years, We Don't Know How It Works», *Wired*, July 2010; D. R. Davis and G. G. Hansen, «Making Meaning of Alcoholics Anonymous for Social Workers: Myths, Metaphors, and Realities», *Social Work* 43, no. 2 (1998): 169–82.

18 Так, крок третій стверджує... — Alcoholics Anonymous World Services, *Twelve Steps and Twelve Traditions* (New York: Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2002), 34. Alcoholics Anonymous World Services, *Alcoholics Anonymous: The Big Book*, 4th ed. (New York: Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2002), 59.

19 ...що та не крокує в ногу з часом. — Arthur Cain, «Alcoholics Anonymous: Cult or Cure?» *Harper's Magazine*, February 1963, 48–52; M. Ferri, L. Amato, and M. Davoli, «Alcoholics Anonymous and Other 12-Step Programmes for Alcohol Dependence», *Addiction* 88, no. 4 (1993): 555–62; Harrison M. Trice and Paul Michael Roman, «Delabeling, Relabeling, and Alcoholics Anonymous», *Social Problems* 17, no. 4 (1970): 538–46; Robert E. Tournie, «Alcoholics Anonymous as Treatment and as Ideology», *Journal of Studies on Alcohol* 40, no. 3 (1979): 230–39;

P. E. Bebbington, «The Efficacy of Alcoholics Anonymous: The Elusiveness of Hard Data», *British Journal of Psychiatry* 128 (1976): 572–80.

- 20 *З того, як їх сформульовано, не одразу скажеш...* — Emrick et al., «Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?»; J. S. Tonigan, R. Toscova, and W. R. Miller, «Meta-analysis of the Literature on Alcoholics Anonymous: Sample and Study Characteristics Moderate Findings», *Journal of Studies on Alcohol* 57 (1995): 65–72; J. S. Tonigan, W. R. Miller, and G. J. Connors, «Project MATCH Client Impressions About Alcoholics Anonymous: Measurement Issues and Relationship to Treatment Outcome», *Alcoholism Treatment Quarterly* 18 (2000): 25–41; J. S. Tonigan, «Spirituality and Alcoholics Anonymous», *Southern Medical Journal* 100, no. 4 (2007): 437–40.
- 21 *Цей сенсаційний експеримент...* — Heinze et al., «Counteracting Incentive Sensitization in Severe Alcohol Dependence Using Deep Brain Stimulation of the Nucleus Accumbens: Clinical and Basic Science Aspects», *Frontiers in Human Neuroscience* 3, no. 22 (2009).
- 22 *Університеті штату Міссісіпі...* — B. A. Dufrene, Stuart Watson, and J. S. Kazmerski, «Functional Analysis and Treatment of Nail Biting», *Behavior Modification* 32 (2008): 913–27.
- 23 *...аспірантка на ім'я Менді...* — Менді псевдонім, що його використав автор дослідження, яке лягло в основу цього розділу.
- 24 *Центр психологічного консультування скерував Менді...* — На етапі перевірки фактів керівник дослідження Бред Дафрін написав, що пацієнтка «погодилася на лікування в університетській клініці, що діє як науково-дослідницький шпиталь. На самому початку лікування вона дала нам згоду використати дані її клінічного випадку в презентаціях і публікаціях, пов'язаних із дослідженням».

25 ...*один із творців зворотної реконструкції звички...* — N. H. Azrin and R. G. Nunn, «Habit-Reversal: A Method of Eliminating Nervous Habits and Tics», *Behaviour Research and Therapy* 11, no. 4 (1973): 619—28; Nathan H. Azrin and Alan L. Peterson, «Habit Reversal for the Treatment of Tourette Syndrome», *Behaviour Research and Therapy* 26, no. 4 (1988): 347—51; N. H. Azrin, R. G. Nunn, and S. E. Frantz, «Treatment of Hairpulling (Trichotillomania): A Comparative Study of Habit Reversal and Negative Practice Training», *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 11 (1980): 13—20; R. G. Nunn and N. H. Azrin, «Eliminating Nail-Biting by the Habit Reversal Procedure», *Behaviour Research and Therapy* 14 (1976): 65—67; N. H. Azrin, R. G. Nunn, and S. E. Frantz-Renshaw, «Habit Reversal Versus Negative Practice Treatment of Nervous Tics», *Behavior Therapy* 11, no. 2 (1980): 169—78; N. H. Azrin, R. G. Nunn, and S. E. Frantz-Renshaw, «Habit Reversal Treatment of Thumbsucking», *Behaviour Research and Therapy* 18, no. 5 (1980): 395—99.

26 *Сьогодні методика зворотної реконструкції...* — На етапі перевірки фактів Дафрін наголосив у своєму листі, що методи на кшталт тих, що було використано у випадку Менді, — так звана «зворотна реконструкція звички» — деколи відрізняються від інших методів зворотної реконструкції. «На мою думку, спрощена зворотна реконструкція допомагає ефективно подолати звички (наприклад, коли людина постійно смикає волосся, гризе нігті, смочче пальця), тіки (моторні й голосові) та заїкання», — написав він. Однак інші стани можуть потребувати інтенсивніших форм зворотної реконструкції звички. «Ефективні методи лікування депресії, куріння, залежності від азартних ігор тощо мають загальну назву «когнітивно-поведінкова терапія», — зазначив Дафрін, наголосивши, що спрощена зворотна реконструкція не завжди допомагає позбутися цих проблем, які вимагають глибшого втручання.

27 *...та інших поведінкових проблем...* — R. G. Nunn, K. S. Newton, and P. Faucher, «2.5 Years Follow-up of Weight and Body

Mass Index Values in the Weight Control for Life! Program: A Descriptive Analysis», *Addictive Behaviors* 17, no. 6 (1992): 579–85; D. J. Horne, A. E. White, and G. A. Varigos, «A Preliminary Study of Psychological Therapy in the Management of Atopic Eczema», *British Journal of Medical Psychology* 62, no. 3 (1989): 241–48; T. Deckersbach et al., «Habit Reversal Versus Supportive Psychotherapy in Tourette's Disorder: A Randomized Controlled Trial and Predictors of Treatment Response», *Behaviour Research and Therapy* 44, no. 8 (2006): 1079–90; Douglas W. Woods and Raymond G. Miltenberger, «Habit Reversal: A Review of Applications and Variations», *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 26, no. 2 (1995): 123–31; D. W. Woods, C. T. Wetterneck, and C. A. Flessner, «A Controlled Evaluation of Acceptance and Commitment Therapy Plus Habit Reversal for Trichotillomania», *Behaviour Research and Therapy* 44, no. 5 (2006): 639–56.

28 *Понад три десятки досліджень...* — J. O. Prochaska and C. C. DiClemente, «Stages and Processes of Self-Change in Smoking: Toward an Integrative Model of Change», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51, no. 3 (1983): 390–95; James Prochaska, «Strong and Weak Principles for Progressing from Precontemplation to Action on the Basis of Twelve Problem Behaviors», *Health Psychology* 13 (1994): 47–51; James Prochaska et al., «Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors», *Health Psychology* 13 (1994): 39–46; James Prochaska and Michael Goldstein, «Process of Smoking Cessation: Implications for Clinicians», *Clinics in Chest Medicine* 12, no. 4 (1991): 727–35; James O. Prochaska, John Norcross, and Carlo DiClemente, *Changing for Good: A Revolutionary Six-Stage Program for Overcoming Bad Habits and Moving Your Life Positively Forward* (New York: HarperCollins, 1995).

29 *І винні в цьому переважно не криві ноги чи руки...* — Devin Gordon, «Coach Till You Drop», *Newsweek*, September 2, 2002, 48.

- 30 *Але у важливий, напружений момент...* — На етапі перевірки фактів Данджі написав, що «коли йдеться про важливі ігри, я б не говорив, що все йде шкереберть. Я б сказав про погану гру в критичних ситуаціях, нездатність втілити вивчене на практиці. Нападники “Сент-Луїс” заробили найбільше балів за всю історію НФЛ. Під час того матчу вони зуміли занести м’яча в нашу залікову зону за три хвилини до кінця. Команда, яка набрала майже 38 балів, заробила один тачдаун і один кидок проти захисту, тому навряд чи можна сказати, що в них “усе йшло шкереберть”».
- 31 *Насправді вони хотіли сказати...* — Коли ми звіряли факти, Данджі сказав: «Ми таки програли в плей-оффі команді з Філадельфії, знову погано зіграли. То була, напевно, наша найгірша фінальна гра, ще й оповита чутками, тому всі знали, що... власники команди мінятимуть тренера. У минулому, здається, бували випадки, коли системі не довіряли до кінця, але я не впевнений, чи тут було так само. Філадельфія просто виявилася засильним суперником для нас, ми не змогли їх обіграти. А через погану гру результат вийшов просто жахливим. То був один із найгірших матчів сезону 1996 року».
- 32 *...про релігію й духовне життя...* — John W. Traphagan, «Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health Research in Cross-Cultural Perspective», *Research on Aging* 27 (2005): 387–419. Many of those studies use the scale published in G. J. Connors et al., «Measure of Religious Background and Behavior for Use in Behavior Change Research», *Psychology of Addictive Behaviors* 10, no. 2 (June 1996): 90–96.
- 33 *А відтак — аналізувати дані...* — Sarah Zemore, «A Role for Spiritual Change in the Benefits of 12-Step Involvement», *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 31 (2007): 76s–79s; Lee Ann Kaskutas et al., «The Role of Religion, Spirituality, and

Alcoholics Anonymous in Sustained Sobriety», *Alcoholism Treatment Quarterly* 21 (2003): 1–16; Lee Ann Kaskutas et al., «Alcoholics Anonymous Careers: Patterns of AA Involvement Five Years After Treatment Entry», *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 29, no. 11 (2005): 1983–1990; Lee Ann Kaskutas, «Alcoholics Anonymous Effectiveness: Faith Meets Science», *Journal of Addictive Diseases* 28, no. 2 (2009): 145–57; J. Scott Tonigan, W. R. Miller, and Carol Schermer, «Atheists, Agnostics, and Alcoholics Anonymous», *Journal of Studies on Alcohol* 63, no. 5 (2002): 534–54.

34 ...врятувати його не вдалося... — Jarrett Bell, «Tragedy Forces Dungy “to Live in the Present”», *USA Today*, September 1, 2006; Ohm Youngmisuk, «The Fight to Live On», *New York Daily News*, September 10, 2006; Phil Richards, «Dungy: Son’s Death Was a “Test”», *The Indianapolis Star*, January 25, 2007; David Goldberg, «Tragedy Lessened by Game», *Tulsa World*, January 30, 2007; «Dungy Makes History After Rough Journey», *Akron Beacon Journal*, February 5, 2007; «From Pain, a Revelation», *The New York Times*, July 2007; «Son of Colts’ Coach Tony Dungy Apparently Committed Suicide», Associated Press, December 22, 2005; Larry Stone, «Colts Take Field with Heavy Hearts», *The Seattle Times*, December 25, 2005; Clifton Brown, «Dungy’s Son Is Found Dead; Suicide Suspected», *The New York Times*, December 23, 2005; Peter King, «A Father’s Wish», *Sports Illustrated*, February 2007.

35 Наприклад, у 1994 році науковці з Гарвардського університету... — Todd F. Heatherton and Patricia A. Nichols, «Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change», *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, no. 6 (1994): 664–75.

36 Команда Данджі знову... — Michael Smith, «“Simple” Scheme Nets Big Gains for Trio of Defenses», ESPN.com, December 26, 2005.

37 *Настав наш час...* — Michael Silver, «This Time, It's Manning's Moment», *Sports Illustrated*, February 2007.

ЧАСТИНА ДРУГА. ЗВИЧКИ УСПІШНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

4. Ключові звички, або ж Балада Пола О'Нілла

Які звички найважливіші

- 1 *Вони прийшли на зустріч...* — Подобиці про життя О'Нілла й діяльність компанії *Alcoa* я дізнався від Пола О'Нілла, який люб'язно знайшов для мене час, а також від численних керівників компанії. Крім того, я користувався такими джерелами: Pamela Varley, «Vision and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa», Kennedy School of Government, 1992; Peter Zimmerman, «Vision and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa Sequel», Kennedy School of Government, 1994; Kim B. Clark and Joshua Margolis, «Workplace Safety at Alcoa (A)», *Harvard Business Review*, October 31, 1999; Steven J. Spear, «Workplace Safety at Alcoa (B)», *Harvard Business Review*, December 22, 1999; Steven Spear, *Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win* (New York: McGraw-Hill, 2009); Peter Kolesar, «Vision, Values, and Milestones: Paul O'Neill Starts Total Quality at Alcoa», *California Management Review* 35, no. 3 (1993): 133—65; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O'Neill* (New York: Simon and Schuster, 2004); Michael Arndt, «How O'Neill Got Alcoa Shining», *BusinessWeek*, February 2001; Glenn Kessler, «O'Neill Offers Cure for Workplace Injuries», *The Washington Post*, March 31, 2001; «Pittsburgh Health Initiative May Serve as US Model», Reuters, May 31; S. Smith, «America's Safest Companies: Alcoa: Finding True North», *Occupational Hazards* 64, no. 10 (2002): 53; Thomas A. Stewart, «A New Way to Wake Up a Giant», *For-*

tune, October 1990; «O'Neill's Tenure at Alcoa Mixed», Associated Press, December 21, 2000; Leslie Wayne, «Designee Takes a Deft Touch and a Firm Will to Treasury», *The New York Times*, January 16, 2001; Terence Roth, «Alcoa Had Loss of \$14.7 Million in 4th Quarter», *The Wall Street Journal*, January 21, 1985; Daniel F. Cuff, «Alcoa Hedges Its Bets, Slowly», *The New York Times*, October 24, 1985; «Alcoa Is Stuck as Two Unions Reject Final Bid», *The Wall Street Journal*, June 2, 1986; Mark Russell, «Alcoa Strike Ends as Two Unions Agree to Cuts in Benefits and to Wage Freezes», *The Wall Street Journal*, July 7, 1986; Thomas F. O'Boyle and Peter Pae, «The Long View: O'Neill Recasts Alcoa with His Eyes Fixed on the Decade Ahead», *The Wall Street Journal*, April 9, 1990; Tracey E. Benson, «Paul O'Neill: True Innovation, True Values, True Leadership», *Industry Week* 242, no. 8 (1993): 24; Joseph Kahn, «Industrialist with a Twist», *The New York Times*, December 21, 2000.

- 2 *О'Ніл був одним із тих...* — Michael Lewis, «O'Neill's List», *The New York Times*, January 123, 2002; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O'Neill* (New York: Simon and Schuster, 2004).
- 3 *Важливіше було збудувати...* — На етапі перевірки фактів О'Ніл сказав, що розуміє і погоджується з порівнянням між організаційними шаблонами й індивідуальними звичками, проте на ту пору йому це не спадало на думку. «Я погоджуюся із цією думкою, але висловив її не я», — зауважив він. Тепер О'Ніл усвідомлює, що програми на кшталт проекту побудови шпиталів — так званий закон Гілла-Бартона — результат шаблону. «Вони будували й будували через політичне чуття, яке підказувало, що для того, аби тебе переобрали на другий термін, треба повернути податки в свій округ, і байдуже, що це веде до надлишкового будівництва», — сказав він.
- 4 *Процедура — це організаційний аналог звички.* — Geofrey M. Hodgson, «The Nature and Replication of Routines»,

unpublished manuscript, University of Hertfordshire, 2004, <http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/Hodgson.pdf>.

- 5 *Це стало організаційною...* — На етапі перевірки фактів О'Нілл наголосив, що ці приклади з НАСА й Агентства з охорони довкілля — доволі показові, але не мають стосунку до його міркувань і досвіду. Їх наведено поза контекстом його розповіді.
- 6 *Коли юристи просили дозволу...* — Karl E. Weick, «Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems», *American Psychologist* 39 (1984): 40–49.
- 7 *Станом на 1975 рік Агентство щороку затверджувало...* — <http://www.epa.gov/history/topics/epa/15b.htm>.
- 8 *Запровадив автоматичний шаблон поведінки...* — Коли ми звіряли факти, О'Нілл наголосив, що, на його думку, підвищення й премії не повинні залежати ані від безпеки праці, ані від чесності працівника. Безпека — цінність, яку мусить прийняти кожен працівник *Alcoa*, незалежно від того, дістане він за це премію чи ні. «Це те саме, що сказати: “Ми платитимемо робітникам більше, якщо вони не брехатимуть», адже це значить, що нічого страшного не станеться, якщо збрехати тільки трошки, бо тоді ми трошки менше вам заплатимо, та й по всьому”, — зауважив він. Утім, варто зауважити, що, за словами інших тогочасних керівників *Alcoa*, усі знали, що підвищити можуть тільки тих працівників, які довели свою відданість безпеці праці, тому шанси на підвищення таки слугували винагородою, дарма що О'Нілл такого не передбачав.
- 9 *...ніколи не трапляється...* — Пізніше О'Нілл сказав, що на той час не знав такого поняття, як «цикл звички». Тоді він не думав про те, що ці програми відповідають критеріям звичок, хоча тепер розуміє, що його дії узгоджуються з результатами

найновіших досліджень, які пояснюють, як виникають організаційні звички.

- 10 *Розгляньмо, наприклад, дослідження...* — P. Callaghan, «Exercise: A Neglected Intervention in Mental Health Care?» *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 11 (2004): 476–83; S. N. Blair, «Relationships Between Exercise or Physical Activity and Other Health Behaviors», *Public Health Reports* 100 (2009): 172–80; K. J. Van Rensburg, A. Taylor, and T. Hodgson, «The Effects of Acute Exercise on Attentional Bias Toward Smoking-Related Stimuli During Temporary Abstinence from Smoking», *Addiction* 104, no. 11 (2009): 1910–17; E. R. Ropelle et al., «IL-6 and IL-10 Anti-inflammatory Activity Links Exercise to Hypothalamic Insulin and Leptin Sensitivity Through IKK β and ER Stress Inhibition», *PLoS Biology* 8, no. 8 (2010); P. M. Dubbert, «Physical Activity and Exercise: Recent Advances and Current Challenges», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 70 (2002): 526–36; C. Quinn, «Training as Treatment», *Nursing Standard* 24 (2002): 18–19.

- 11 *За даними досліджень, у родинах...* — S. K. Hamilton and J. H. Wilson, «Family Mealtimes: Worth the Effort?» *Infant, Child, and Adolescent Nutrition* 1 (2009): 346–50; American Dietetic Association, «Eating Together as a Family Creates Better Eating Habits Later in Life», ScienceDaily.com, September 4, 2007, accessed April 1, 2011.

- 12 *Звичка щоранку застеляти ліжко...* — Richard Layard, *Happiness: Lessons from a New Science* (New York: Penguin Press, 2005); Daniel Nettle, *Happiness: The Science Behind Your Smile* (Oxford: Oxford University Press, 2005); Marc Ian Barasch, *Field Notes on the Compassionate Life: A Search for the Soul of Kindness* (Emmaus, Penn.: Rodale, 2005); Alfie Kohn, *Unconditional Parenting: Moving from Rewards and Punishments to Love and Reason* (New York: Atria Books, 2005); P. Alex Linley and Stephen Joseph, eds., *Positive Psychology in Practice* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2004).

- 13 *О сьомій ранку...* — Інформацією щодо тренувань Фелпса я завдячую Бобу Бовмену, який люб'язно знайшов для мене час, а також таким джерелам: Michael Phelps and Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed* (New York: Free Press, 2009); Michael Phelps and Brian Cazeneuve, *Beneath the Surface* (Champaign, Ill.: Sports Publishing LLC, 2008); Bob Schaller, *Michael Phelps: The Untold Story of a Champion* (New York: St. Martin's Griffin, 2008); Karen Crouse, «Avoiding the Deep End When It Comes to Jitters», *The New York Times*, July 26, 2009; Mark Levine, «Out There», *The New York Times*, August 3, 2008; Eric Adelson, «And After That, Mr. Phelps Will Leap a Tall Building in a Single Bound», ESPN.com, July 28, 2008; Sean Gregory, «Michael Phelps: A Real GOAT», *Time*, August 13, 2008; Norman Frauenheim, «Phelps Takes 4th, 5th Gold Medals,» *The Arizona Republic*, August 12, 2008.
- 14 *Як тільки одну маленьку перемогу здобуто...* — Karl E. Weick, «Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems», *American Psychologist* 39 (1984): 40–49.
- 15 *Маленькі перемоги сприяють змінам...* — «Small Wins—The Steady Application of a Small Advantage», Center for Applied Research, 1998, accessed June 24, 2011, http://www.cfar.com/Documents/Smal_win.pdf.
- 16 *Здавалося, що далекосяжної мети гомосексуальної спільноти...* — Щоб дізнатися більше про цей інцидент, див. чудову програму Алікса Шпіґеля «81 Words» на каналі *This American Life* за 18 січня 2002, <http://www.thisamericanlife.org/>.
- 17 *HQ 71–471 («Ненормальні статеві зносини, у тому числі злочини на сексуальному ґрунті»)*. — Malcolm Spector and John I. Kitsuse, *Constructing Social Problems* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 2001).
- 18 *Він не міг визначити, звідки протікає...* — Phelps and Abrahamson, *No Limits*.

- 19 *То був ще один тріумф...* — Щоб дізнатися більше про звички в житті олімпійських плавців, див. Daniel Chambliss, «The Mundanity of Excellence», *Sociological Theory* 7 (1989): 70–86.
- 20 *Чоловік загинув на місці.* — Промова Пола О'Нілла 25 червня 2002 року в центрі Джуран при школі менеджменту Карлсона в Університеті Міннесоти, штат Міннеаполіс.
- 21 *У сільській місцевості...* — «Infant Mortality Rates, 1950–2005», <http://www.infoplease.com/ipa/A0779935.html>; William H. Berentsen, «German Infant Mortality 1960–1980», *Geographical Review* 77 (1987): 157–70; Paul Norman et al., «Geographical Trends in Infant Mortality: England and Wales, 1970–2006», *Health Statistics Quarterly* 40 (2008): 18–29.
- 22 *Сьогодні коефіцієнт смертності серед немовлят у США...* — Світовий банк, Показники світового розвитку. У листі, що його О'Нілл надіслав на етапі перевірки фактів, він написав: «Це правда, але я не можу ставити собі в заслугу те, що наше суспільство спромоглося знизити показники смертності серед новонароджених».
- 23 *Вони дотримувалися дієти і ходили в спортзал...* — T. A. Wadden, M. L. Butryn, and C. Wilson, «Lifestyle Modification for the Management of Obesity», *Gastro-enterology* 132 (2007): 2226–38.
- 24 *Відтак, року 2009-го команда науковців...* — J. F. Hollis et al., «Weight Loss During the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial», *American Journal of Preventive Medicine* 35 (2008): 118–26. See also L. P. Svetkey et al., «Comparison of Strategies for Sustaining Weight Loss, the Weight Loss Maintenance Randomized Controlled Trial», *JAMA* 299 (2008): 1139–48; A. Fitch and J. Bock, «Effective Dietary Therapies for Pediatric Obesity Treatment», *Reviews in Endocrine*

and Metabolic Disorders 10 (2009): 231–36; D. Engstrom, «Eating Mindfully and Cultivating Satisfaction: Modifying Eating Patterns in a Bariatric Surgery Patient», *Bariatric Nursing and Surgical Patient Care* 2 (2007): 245–50; J. R. Peters et al., «Eating Pattern Assessment Tool: A Simple Instrument for Assessing Dietary Fat and Cholesterol Intake», *Journal of the American Dietetic Association* 94 (1994): 1008–13; S. M. Rebro et al., «The Effect of Keeping Food Records on Eating Patterns», *Journal of the American Dietetic Association* 98 (1998): 1163–65.

25 *Із часом харчовий щоденник...* — Щоб дізнатися більше про наукові дослідження в галузі схуднення, див. R. R. Wing and James O. Hill, «Successful Weight Loss Maintenance», *Annual Review of Nutrition* 21 (2001): 323–41; M. L. Klem et al., «A Descriptive Study of Individuals Successful at Long-Term Maintenance of Substantial Weight Loss», *American Journal of Clinical Nutrition* 66 (1997): 239–46; M. J. Mahoney, N. G. Moura, and T. C. Wade, «Relative Efficacy of Self-Reward, Self-Punishment, and Self-Monitoring Techniques for Weight Loss», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 40 (1973): 404–7; M. J. Franz et al., «Weight Loss Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of Weight-Loss Clinical Trials with a Minimum 1-Year Follow-up», *Journal of the American Dietetic Association* 107 (2007): 1755–67; A. Del-Parigi et al., «Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior», *International Journal of Obesity* 31 (2007): 440–48.

26 *...твердість характеру...* — Jonah Lehrer, «The Truth About Grit», *The Boston Globe*, August 2, 2009.

27 *...попри невдачі, несприятливі обставини й тимчасову відсутність прогресу...* — A. L. Duckworth et al., «Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals», *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 1087–1101.

5. Компанія *Starbucks* і звичка успіху

Коли сила волі входить у звичку

- 1 ...досягнути успіху... — J. P. Tangney, R. F. Baumeister, and A. L. Boone, «High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success», *Journal of Personality* 72, no. 2 (2004): 271–324; Paul Karoly, «Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View», *Annual Review of Psychology* 44 (1993): 23–52; James J. Gross, Jane M. Richards, and Oliver P. John, «Emotional Regulation in Everyday Life», in *Emotion Regulation in Families: Pathways to Dysfunction and Health*, ed. Douglas K. Snyder, Jeffrey A. Simpson, and Jan N. Hughes (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2006); Katleen De Stobbeleir, Susan Ashford, and Dirk Buyens, «From Trait and Context to Creativity at Work: Feedback-Seeking Behavior as a Self-Regulation Strategy for Creative Performance», Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, September 17, 2008; Babette Raabe, Michael Frese, and Terry A. Beehr, «Action Regulation Theory and Career Self-Management», *Journal of Vocational Behavior* 70 (2007): 297–311; Albert Bandura, «The Primacy of Self-Regulation in Health Promotion», *Applied Psychology* 54 (2005): 245–54; Robert G. Lord et al., «Self-Regulation at Work», *Annual Review of Psychology* 61 (2010): 543–68; Colette A. Frayne and Gary P. Latham, «Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance», *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 387–92; Colette Frayne and J. M. Geringer, «Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople», *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 361–72.
- 2 Самодисципліна сильніше впливає... — Angela L. Duckworth and Martin E. P. Seligman, «Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents», *Psychological Science* 16 (2005): 939–44.

3 *Керівники написали практичні посібники...* — Інформацію про методику вишколу в *Starbucks* взято із численних інтерв'ю, а також із навчальних матеріалів компанії. Інформацію про навчальні матеріали взято з примірників, наданих працівниками, а також із протоколів судових засідань. Йдеться, зокрема, про такі внутрішні документи й посібники *Starbucks*: «Посібник для партнерів кавової компанії *Starbucks*», версія для закладів у США (*Starbucks Coffee Company Partner Guide, U.S. Store Version*); «Навчальний посібник для інструктора» (*Learning Coach Guide*); «Посібник інструктора для навчання в закладі» (*In-Store Learning Coaches Guide*); «Вишкіл керівників зміни» (*Shift Supervisor Learning Journey*); «Навчання менеджерів роздрібною торгівлі» (*Retail Management Training*); «Удосконалення навичок керівників середньої ланки» (*Supervisory Skills Facilitator Guide*); «Робочий зошит для партнерів для вдосконалення навичок керівника» (*Supervisory Skills Partner Workbook*); «Вишкіл керівників зміни: посібник менеджера з планування й навчання» (*Shift Supervisor Training: Store Manager's Planning and Coaches Guide*); «Посібник менеджера: як стати лідером, рівень 1—2» (*Managers' Guide: Learning to Lead, Level One and Two*); «Навички керівника: посібник, як стати лідером» (*Supervisory Skills: Learning to Lead Facilitators Guide*); «Посібник “Перші враження”» (*First Impressions Guide*); «План / Посібник із вишколу менеджера закладу» (*Store Manager Training Plan/Guide*); «Навчальний план / Посібник із вишколу регіонального менеджера» (*District Manager Training Plan/Guide*); «Ресурси для партнерів» (*Partner Resources Manual*); «Цінності» (*Values Walk*). На етапі перевірки фактів представник компанії *Starbucks* надіслав листа, у якому йшлося: «Під час перегляду тексту нам здалося, що ви акцентуєте на емоційному інтелекті й стверджуєте, мовляв, ми залучаємо партнерів, які потребують розвитку в цьому аспекті, — але в цілому це не так. Варто зауважити, що 70 % партнерів у США — студенти, які вчаться у багатьох аспектах свого життя. Партнери мають бажання працювати в компанії

Starbucks, позаяк вона пропонує середовище, яке відповідає їхнім цінностям, місце, де можна стати частиною більшої спільноти, підхід, коли рішення проблеми показують, а не підказують, а також ефективний спосіб обслуговувати клієнтів із запалом і натхненням». При цьому представник компанії додав: «Також хочемо зауважити, що згідно з нашою Концепцією роботи з клієнтами наші партнери користуються цілковитою довірою і мають право чинити так, як вважають за потрібне. Ми переконані, що це унікальний рівень довіри й розширених можливостей, а наші партнери демонструють якнайкращі результати роботи, коли до них ставитися з повагою».

- 4 *Скидалося на те, що дітлахи, які зуміли стримати своє бажання...* — Harriet Mischel and Walter Mischel, «The Development of Children's Knowledge of Self-Control Strategies», *Child Development* 54 (1983), 603—19; W. Mischel, Y. Shoda, and M. I. Rodriguez, «Delay of Gratification in Children», *Science* 244 (1989): 933—38; Walter Mischel et al., «The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification», *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988): 687—96; J. Metcalfe and W. Mischel, «A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Will Power», *Psychological Review* 106 (1999): 3—19; Jonah Lehrer, «The Secret of Self Control», *The New Yorker*, May 18, 2009.
- 5 *На основі цього науковці пояснюють...* — Коли ми перевіряли факти, Муравен написав: «Дослідження свідчать про те, що причиною подружніх проблем є слабе самовладання, а виснаження вольового ресурсу зводить нанівець ефективно обговорення проблем у стосунках. До того ж ми виявили, що в ті дні, коли особа мусила виявити більше самовладання, ніж завжди, вона була більш схильна втратити контроль над вживанням спиртного. Науковці кажуть і про те, що особи з виснаженим вольовим ресурсом частіше ухвалюють неправильні рішення, ніж ті, у кого ресурс невичерпаний. На основі цих

висновків можна пояснити позашлюбні відносини чи лікарські помилки, але наразі не доведено, що між ними існує причинно-наслідковий зв'язок».

- 6 *Коли ж ви вичерпаєте її...* — Roy F. Baumeister et al., «Ego-Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?» *Journal of Personality and Social Psychology* 18 (1998): 130—50; R. F. Baumeister, M. Muraven, and D. M. Tice, «Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns», *Psychological Bulletin* 126 (1998): 247—59; R. F. Baumeister, M. Muraven, and D. M. Tice, «Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control Strength Through Repeated Exercise», *Journal of Social Psychology* 139 (1999): 446—57; R. F. Baumeister, M. Muraven, and D. M. Tice, «Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing», *Social Cognition* 74 (2000): 1252—65; Roy F. Baumeister and Mark Muraven, «Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?» *Psychological Bulletin* 126 (2000): 247—59; See also M. S. Hagger et al., «Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin* 136 (2010): 495—25; R. G. Baumeister, K. D. Vohs, and D. M. Tice, «The Strength Model of Self-Control», *Current Directions in Psychological Science* 16 (2007): 351—55; M. I. Posne and M. K. Rothbart, «Developing Mechanisms of Self-Regulation», *Development and Psychopathology* 12 (2000): 427—41; Roy F. Baumeister and Todd F. Heatherton, «Self-Regulation Failure: An Overview», *Psychological Inquiry* 7 (1996): 1—15; Kathleen D. Vohs et al., «Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative», *Journal of Personality and Social Psychology* 94 (2008): 883—98; Daniel Romer et al., «Can Adolescents Learn Self-Control? Delay of Gratification in the Development of Control over Risk Taking», *Prevention Science* 11 (2010): 319—30. На етапі перевірки фактів Муравен написав: «Результати наших досліджень вказують на те, що люди часто не усвідом-

люють, що перший акт самоконтролю їх виснажив. Проявивши самоконтроль, люди мають меншу охоту й надалі це робити (зрештою, це теорія мотивації, а не когнітивної діяльності). ...Навіть після найвиснажливішого дня люди не мочаться на підлогу. Це, знову ж таки, зачіпає мотиваційний аспект цієї теорії: їм бракує мотивації змусити себе робити те, що здається для них менш важливим. Я розумію, що, напевно, вдаюся до надмірних дрібниць, але насправді дуже необхідно зрозуміти, що людина втрачає самовладання не тому, що не може зібратися з духом. Вона втрачає через те, що винагорода не вартує таких великих зусиль. Я не хочу, щоб ще один вбивця заявляв, начебто не міг контролювати себе, бо його вольові ресурси було вичерпано».

- 7 Вони залучили два десятки людей... — Megan Oaten and K. Cheng, «Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise», *Journal of Health Psychology* 11 (2006): 717—33. See also Roy F. Baumeister et al., «Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior», *Journal of Personality* 74 (2006): 1773—1801.
- 8 ...вони провели ще один експеримент. — Megan Oaten and K. Cheng, «Improvements in Self-Control from Financial Monitoring», *Journal of Economic Psychology* 28 (2007): 487—501.
- 9 ...на п'ятнадцять цигарок менше щодня. — Roy F. Baumeister et al., «Self-Regulation and Personality».
- 10 Вони залучили сорок п'ять студентів... — Там само.
- 11 Гезертон, науковець із Дартмутського коледжу... — Надзвичайно цікаві праці Гезертонна доступні за посиланням: Todd F. Heatherton, Ph.D., <http://www.dartmouth.edu/~heath/#-Pubs> last modified June 30, 2009.

- 12 *У багатьох таких закладах учні почали...* — Lehrer, «The Secret of Self Control».
- 13 *П'ятирічний хлопчак, який може...* — На етапі перевірки фактів професор Гезертон продовжив цю думку: «Достеменно не ясно, як саме це вдається мозку, але я припускаю, що в таких випадках фронтальна кора розвиває кращу здатність контролювати субкортикальні центри задоволення. ...Регулярна практика допомагає зміцнити «мускул» (хоча це, звісно, не мускул, а скоріше, кращий контроль префронтальної кори головного мозку або розвиток потужної мережі мозкових ділянок, задіяних у контролі поведінки.) Щоб дізнатися більше, див. Todd F. Heather-ton and Dylan D. Wagner, «Cognitive Neuroscience of Self-Regulation Failure», *Trends in Cognitive Sciences* 15 (2011): 132–39.
- 14 *Вони оплатили працівникам програму зі схуднення...* — На етапі перевірки фактів представник компанії *Starbucks* написав: «Наразі *Starbucks* пропонує знижки в багатьох американських фітнес-клубах. На нашу думку, тут варто згадати про те, що ми пропонуємо нашим партнерам різні варіанти оздоровлення, а не лише абонементи в спортзал. Ми знаємо, що наші партнери хочуть добре почуватися, тому постійно шукаємо програми, які дадуть їм таку змогу».
- 15 *...щодня відкривала сім нових кав'ярень...* — Michael Herri-man et al., «A Crack in the Mug: Can Starbucks Mend It?» *Harvard Business Review*, October 2008.
- 16 *1992 року одна британка, фахівець із психології...* — Sheina Orbell and Paschal Sheeran, «Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation Intentions», *Journal of Applied Social Psychology* 30, no. 4 (April 2000): 780–97.
- 17 *Нетерпляча черга доводила...* — На етапі перевірки фактів представник *Starbucks* написав: «Загалом, це твердження

правильне. Утім, хочемо зауважити, що напруженою є будь-яка робота. Як ми вже згадували, одним із ключових елементів нашої Концепції роботи з клієнтами є те, що за якість обслуговування клієнтів відповідає кожен партнер. Завдяки цьому партнери знають, що компанія довіряє їм залагодження проблем і допомагає виробити в собі впевненість, щоб дати раду в критичних ситуаціях».

- 18 *Компанія чітко визначила винагороди...* — Цей факт підтвердили працівники й керівники *Starbucks*. Проте в своєму листі представник компанії написав: «Це не відповідає дійсності». Надати інші подробиці він відмовився.
- 19 *Вислуховуємо клієнта...* — Представник компанії *Starbucks* написав: «LATTE більше не входить до нашої офіційної навчальної програми, хоча про неї, звісно, можна згадати в даному контексті. Насправді ми відмовляємося від директивних методик на кшталт LATTE й надаємо ширшу підтримку партнерам, щоб ті брали участь у залагодженні різних специфічних проблем, що виникають у наших закладах. Ця модель розрахована на регулярні ефективні інструктажі з боку керівників зміни, директорів закладів та регіональних менеджерів».
- 20 *Відтак, вони багато разів випробовують...* — Представник компанії *Starbucks* написав: «Це твердження в цілому відповідає дійсності — ми намагаємося надавати методики й практикувати навички й поведінкові моделі, які щоразу гарантуватимуть клієнтам найвищу якість обслуговування. Проте хочемо зауважити, що офіційно ми не використовуємо методу «Контакт, Запитання, Реакція» — як і методики LATTE (із тих самих причин)».
- 21 *Це краще, ніж сеанс...* — Constance L. Hays, «These Days the Customer Isn't Always Treated Right», *The New York Times*, December 23, 1998.

22 *До певної міри Шульц...* — Інформацію про Шульца я отримав із таких джерел: Adi Ignatius, «We Had to Own the Mistakes», *Harvard Business Review*, July-August 2010; William W. George and Andrew N. McLean, «Howard Schultz: Building Starbucks Community (A)», *Harvard Business Review*, June 2006; Koehn, Besharov, and Miller, «Starbucks Coffee Company in the 21st Century», *Harvard Business Review*, June 2008; Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997); Taylor Clark, *Starbucked: A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture* (New York: Little, Brown, 2007); Howard Behar, *It's Not About the Coffee: Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks* (New York: Portfolio Trade, 2009); John Moore, *Tribal Knowledge* (New York: Kaplan, 2006); Bryant Simon, *Everything but the Coffee: Learning About America from Starbucks* (Berkeley: University of California Press, 2009). На етапі перевірки фактів представник компанії *Starbucks* написав: «У цілому розповідь відповідає дійсності, але чимало подробиць хибні або не надаються до перевірки». При цьому він відмовився уточнити, які саме деталі помилкові, або надати роз'яснення.

23 *Марк Муравен, на той час уже професор...* — M. Muraven, M. Gagné, and H. Rosman, «Helpful Self-Control: Autonomy Support, Vitality, and Depletion», *Journal of Experimental and Social Psychology* 44, no. 3 (2008): 573–85. See also Mark Muraven, «Practicing Self-Control Lowers the Risk of Smoking Lapse», *Psychology of Addictive Behaviors* 24, no. 3 (2010): 446–52; Brandon J. Schmeichel and Kathleen Vohs, «Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion», *Journal of Personality and Social Psychology* 96, no. 4 (2009): 770–82; Mark Muraven, «Autonomous Self-Control Is Less Depleting», *Journal of Research in Personality* 42, no. 3 (2008): 763–70; Mark Muraven, Dikla Shmueli, and Edward Burkley, «Conserving Self-Control Strength», *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 3 (2006): 524–37; Ayelet Fishbach, «The Dynamics of Self-Regulation», in *11th Sydney Symposium of Social Psychology* (New

York: Psychology Press, 2001); Tyler F. Stillman et al., «Personal Philosophy and Personnel Achievement: Belief in Free Will Predicts Better Job Performance», *Social Psychological and Personality Science* 1 (2010): 43–50; Mark Muraven, «Lack of Autonomy and Self-Control: Performance Contingent Rewards Lead to Greater Depletion», *Motivation and Emotion* 31, no. 4 (2007): 322–30.

24 *Наприклад, 2010 року...* — На час написання книжки цього дослідження ще не опублікували. Мені надали його за умови, що імен авторів не буде вказано. Але щоб дізнатися більше про інші дослідження в галузі розширення прав і можливостей працівників, див. С. О. Longenecker, J. A. Scazzero, and T. T. Standfield, «Quality Improvement Through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving: A Field Experiment», *International Journal of Quality and Reliability Management* 11, no. 4 (1994): 45–52; Susan G. Cohen and Gerald E. Ledford, «The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment», *Human Relations* 47, no. 1 (1994): 13–43; Ferris, Rosen, and Barnum, *Handbook of Human Resource Management* (Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1995); Linda Honold, «A Review of the Literature on Employee Empowerment», *Empowerment in Organizations* 5, no. 4 (1997): 202–12; Thomas C. Powell, «Total Quality Management and Competitive Advantage: A Review and Empirical Study», *Strategic Management Journal* 16 (1995): 15–37.

6. Сила кризи

Як лідери створюють звички — випадково та зумисне

1 *Після цього його постійно хилило на сон...* — Подобиці про цей випадок взято з багатьох джерел, зокрема інтерв'ю з лікарями та свідками в операційній залі й реанімації, а також із газетних публікацій і документів, оприлюднених Управлінням охорони здоров'я Род-Айленду. Це, зокрема, розпорядження, опубліковані Управлінням охорони здоров'я Род-Айленду; Звіт про порушення і план їх виправлення,

опублікований шпиталем Род-Айленду 8 серпня 2007; а також такі публікації: Felicia Mello, «Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe», *The Boston Globe*, August 4, 2007; Felice Freyer, «Doctor to Blame in Wrong-Side Surgery, Panel Says», *The Providence Journal*, October 14, 2007; Felice Freyer, «R.I. Hospital Cited for Wrong-Side Surgery», *The Providence Journal*, August 3, 2007; «Doctor Disciplined for Wrong-Site Brain Surgery», Associated Press, August 3, 2007; Felice Freyer, «Surgeon Relied on Memory, Not CT Scan», *The Providence Journal*, August 24, 2007; Felicia Mello, «Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe 2nd Case of Error at R.I. Hospital This Year», *The Boston Globe*, August 4, 2007; «Patient Dies After Surgeon Operates on Wrong Side of Head», Associated Press, August 24, 2007; «Doctor Back to Work After Wrong-Site Brain Surgery», Associated Press, October 15, 2007; Felice Freyer, «R.I. Hospital Fined After Surgical Error», *The Providence Journal*, November 27, 2007.

- 2 *Якщо не відпомпувати кров...* — Обставини цього випадку описувало багато осіб — деякі версії відрізняються від решти. Відмінності, що стосуються контексту цієї книжки, наведено в примітках.
- 3 *Року 2002-го Національна спілка з охорони здоров'я...* — <http://www.rhodeislandhospital.org/rih/about/milestones.htm>.
- 4 *Вони не можуть відібрати в нас нашу гордість.* — Mark Pratt, «Nurses Rally on Eve of Contract Talks», Associated Press, June 22, 2000; «Union Wants More Community Support During Hospital Contract Dispute», Associated Press, June 25, 2000; «Nurses Say Staff Shortage Hurting Patients», Associated Press, August 31, 2000; «Health Department Surveyors Find Hospitals Stressed», Associated Press, November 18, 2001; «R.I. Hospital Union Delivers Strike Notice», Associated Press, June 20, 2000.
- 5 *Керівництво шпиталю, зрештою, погодилося скоротити...* — Речниця шпиталю Род-Айленду заявила: «Страйк

було оголошено не через взаємини між лікарями й медсестрами, а через заробітну платню й внутрішній розпорядок. Обов'язок працювати понаднормово — давня проблема, про яку говорили в шпиталях, що належать до профспілки, по всій країні. Не знаю, чи на профспілкових зібраннях 2000 року були плакати з такими гаслами, але якщо були, то вони стосувалися примусових понаднормових годин, а не стосунків між лікарями й медперсоналом».

- 6 *...уникнути помилок.* — Рекомендації об'єднаної комісії Американської академії хірургів-ортопедів: <http://www3.aaos.org/member/safety/guidelines.cfm>.
- 7 *Через тілгодини...* — Звіт про порушення і план їх виправлення, опублікований шпиталем Род-Айленду 7 серпня 2007 р.
- 8 *Ніде не було написано...* — Шпиталь Род-Айленду заявив, що окремі деталі не відповідають дійсності, зіславшись на Звіт про порушення і план їх виправлення, опублікований 7 серпня 2007 р. У цьому документі написано: «У медичній документації немає доказів про те, що медбрат вищої кваліфікації, який асистував нейрохірургу, отримав чи спробував отримати необхідну інформацію, що стосувалася знімка КТ пацієнта. ...щоб підтвердити, у котрій саме ділянці відбувся крововилив і [sic] до підписання поінформованої згоди на краніотомію ... Медична документація засвідчує, що згоду на операцію отримав медбрат вищої кваліфікації, який працював із черговим нейрохірургом. Попри те, що у формі поінформованої згоди вказано, що пацієнтові проводитимуть «Краніотомію правої ділянки та видалення субдуральної гематоми», інформацію про те, яку саме ділянку оперуватимуть (праву), не було внесено у форму з самого початку. Другого серпня 2007 року о 14:05 було проведено допит завідувача відділу інтраопераційної хірургії, з якого випливає, що пацієнта ...перевезли з реанімації з підписаною, але не повністю заповненою формою згоди на операцію (ділянки,

яку мали оперувати, не було вказано). Чергова медсестра зауважила, що в підписаній згоді на операцію не вказано ділянки, на якій мала проводитися краніотомія, як цього вимагають правила шпиталю. Вона розповіла про те, що після цього нейрохірург у операційній сам зазначив у формі місце проведення краніотомії». У подальшій заяві шпиталь Род-Айленду написав, що хірург «і його асистент закінчили операції на спинному мозку, операційну підготували до наступної операції, а коли вони були в коридорі, повертаючись до операційної, операційний медбрат побачив, що у формі поінформованої згоди не було вказано ділянки, на якій мала проводитися операція, і сказав про це [хірургу]. Лікар узяв у медбрата згоду й написав на ній: «права ділянка».

- 9 *Його треба негайно оперувати.* — На етапі перевірки фактів лікар, задіяний у цій справі, написав листа, у якому заперечив і розкритикував окремі події, описані в цьому розділі. Він написав, що в тій ситуації медбрат не переймався тим, що лікар оперуватиме не ту ділянку. Йому йшлося про те, щоб правильно заповнити папери. Лікар наполіг на тому, що медбрат не ставив під сумнів його компетентність та скрупульозність. За його словами, медбрат не просив лікаря ще раз поглянути на знімки. Лікар сказав, що це він попросив медбрата — а не той його — розшукати родичів пацієнта, щоб «переписати форму поінформованої згоди так, як треба». Коли родичів не знайшли, лікар, за його словами, запитав медбрата, що в такому випадку робити з документами. Той начебто не знав, і, в результаті, лікар вирішив «внести уточнення у форму поінформованої згоди й написати в картці, що операцію потрібно було робити негайно». Лікар заявив, що не вживав нецензурної лексики й не підвищував голосу. Коли ми попросили шпиталь Род-Айленду перевірити виклад тих подій, представники шпиталю сказали, що він неточний, і послалися на Звіт про порушення і план їх виправлення, опублікований 7 серпня 2007 року. Шпиталь заявив: «Під час внутрішнього розслідування ніхто не сказав про те,

що чув, нібито [хірург] говорив, що пацієнт помре». «Опис того, як я лаюся і поведжуся нестримано й роздратовано, — абсолютно не відповідає дійсності, — написав лікар. — Я тримався спокійно та професійно. Емоції виявив тільки в той момент, коли зрозумів, що оперую не на тій ділянці. Проблема полягала в тому, що під час операції в нас не було знімків, з якими можна було б звіритися. ...Те, що під час того випадку в нас не було знімків — порушення з боку шпиталю; утім, ми не мали іншого вибору, як продовжувати операцію без знімків». Шпиталь Род-Айленду відповів, що «не може коментувати заяви [хірурга], проте хоче зауважити, що шпиталь мав упевненість у тому, що хірурги відкриють на екрані знімки під час операції, якщо в них виникнуть якісь запитання. Після цього інциденту шпиталь зобов'язав надавати команді доступ до зображень». У другій заяві шпиталь зазначив, що хірург «не лаявся під час розмови. Медбрат сказав [хірургу], що не отримав даних з реанімації і провів кілька хвилин у залі, намагаючись сконтактувати з відповідальною особою. За словами медбрата, він дістав звіт від лікаря з реанімації. Проте медсестрі-анестезіологу потрібно було дізнатися, які ліки давали пацієнтові в реанімації, тому вона шукала в записах необхідну їй інформацію». Рада з питань видачі ліцензій на медичну практику й дисципліни штату Род-Айленд написала у звіті, що лікар «не визначив точного розміщення гематоми перед тим, як видалити її оперативним шляхом». Управління охорони здоров'я штату дійшло висновку, що «першопочаткове розслідування цього інциденту виявило порушення в галузі безпеки хірургічних операцій у шпиталі й недотримання певних правил». Представники Ради й Управління охорони здоров'я відмовилися від подальших коментарів.

- 10 *...рвавкнув хірург...* — Представник шпиталю Род-Айленду заявив: «Саме [хірург] помітив відсутність крововиливу. Існують різні версії того, що він сказав у той момент. Він попросив відкрити знімки, підтвердив помилку, а відтак зашив скальп і провів операцію на тій ділянці, що треба. Медичні

працівники сказали, що, коли вони усвідомили помилку, в операційній було дуже тихо, якщо не враховувати зауважень [хірурга]».

- 11 *...без права поновлення на роботі...* — На прохання перевірити достовірність фактів лікар написав, що «ніхто не говорив, начебто ця помилка коштувала [пацієнтові] життя. Його родичі ніколи не заявляли про смерть внаслідок неправомірних дій і того дня особисто подякували мені за те, що я врятував йому життя. Шпиталь і медбрат вищої кваліфікації разом заплатили більшу частину компенсації в загальному розмірі 140 000 доларів». Шпиталь Род-Айленду відмовився коментувати його слова.
- 12 *...невизначну обкладинку й громіздке перше речення...* — R. R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982).
- 13 *...для більшості кандидатів наук була китайською грамотою...* — R. R. Nelson and S. G. Winter, «The Schumpeterian Tradeoff Revisited», *The American Economic Review* 72 (1982): 114–32. У відповідь на прохання перевірити достовірність фактів Вінтер написав: «Шумпетерівська теорія (тема статті для «Американського економічного оглядача» й розділу 14 в нашій книжці) була всього лиш невеликою складовою проекту і аж ніяк не причиною, що спонукала розпочати дослідження. Найрізноманітніші питання, пов'язані з технологічними змінами, економічним розвитком і поведінкою компаній ми з Нельсоном обговорювали задовго до 1982 року, задовго до того, як разом навчалися в Єльському університеті й працювали в корпорації RAND у 1966–68 роках. У 1968-му Нельсон почав викладати в Єлі, того ж року я почав працювати в Мічиганському університеті, а 1976-му перейшов до Єльського. Ми «йшли» до книжки, опублікованої допіру 1982-го, ще з 1967 року, а перші статті на відповідну темати-

ку опублікували 1973-го. ...Одне слово, вплив Шумпетера в наших працях відчутний, але «Шумпетерівська теорія» не є в даному випадку найголовнішим компонентом».

- 14 *...книжка стала сенсацією...* — Щоб ознайомитися з подальшими дослідженнями, див. М. С. Becker, «Organizational Routines: A Review of the Literature», *Industrial and Corporate Change* 13 (2004): 643—78; Marta S. Feldman, «Organizational Routines as a Source of Continuous Change», *Organization Science* 11 (2000): 611—29.
- 15 *...дерева прийняття рішень...* — У відповідь на прохання перевірити достовірність фактів Вінтер написав: «Я провів небагато емпіричних досліджень — і ще менше опублікував. Технологічні зміни вивчав переважно Нельсон. Що ж стосується поведінки фірм, то тут ми спиралися на праці гігантів з Університету Карнегі (Саймона, Саерта й Марча), а також використовували низку інших джерел — технологічні дослідження, історії компаній, економіку розвитку, деяких психологів... а також праці Майкла Полані (не знаю, до якої галузі його віднести)».
- 16 *...з незалежних рішень тисяч працівників.* — У відповідь на прохання перевірити достовірність фактів Вінтер написав, що моделі поведінки, які виникають із незалежних рішень тисяч працівників, є складовими шаблону, проте шаблони «формується багатьма чинниками, зокрема детально продуманими рішеннями керівництва. Утім, ми хотіли наголосити, що коли це трапляється, коли виникає справжня модель поведінки, а не умовна — та, що була детально продумана — на неї впливає вибір, зроблений кожним окремим працівником, а також інші чинники». (Див. «Еволюційна теорія економічних змін», с. 108.)
- 17 *Такі організаційні звички — або ж «шаблони»...* — Щоб дізнатися більше про те, як виникають і функціонують організаційні

шаблони, див. Paul S. Adler, Barbara Goldoftas, and David I. Levine, «Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System», *Organization Science* 10 (1999): 43–67; B. E. Ashforth and Y. Fried, «The Mindlessness of Organisational Behaviors», *Human Relations* 41 (1988): 305–29; Donde P. Ashmos, Dennis Duchon, and Reuben R. McDaniel, «Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organisational Predisposition and Issue Interpretation», *Decision Sciences* 29 (1998): 25–51; M. C. Becker, «The Influence of Positive and Negative Normative Feedback on the Development and Persistence of Group Routines», doctoral thesis, Purdue University, 2001; M. C. Becker and N. Lazaric, «The Role of Routines in Organizations: An Empirical and Taxonomic Investigation», doctoral thesis, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2004; Bessant, Caffyn, and Gallagher, «The Influence of Knowledge in the Replication of Routines», *Economie Appliquée* LVI, 65–94; «An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour», *Technovation* 21 (2001): 67–77; Tilmann Betsch, Klaus Fiedler, and Julia Brinkmann, «Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation», *European Journal of Psychology* 28 (1998): 861–78; Tilmann Betsch et al., «When Prior Knowledge Overrides New Evidence: Adaptive Use of Decision Strategies and Role Behavioral Routines», *Swiss Journal of Psychology* 58 (1999): 151–60; Tilmann Betsch et al., «The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making», *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 84 (2001): 23–53; J. Burns, «The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power, and Politics», *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13 (2000): 566–86; M. D. Cohen, «Individual Learning and Organisational Routine: Emerging Connections», *Organization Science* 2 (1991): 135–39; M. Cohen and P. Bacdayan, «Organisational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study», *Organisation Sci-*

ence 5 (1994): 554–68; M. D. Cohen et al., «Routines and Other Recurring Action Patterns of Organisations: Contemporary Research Issues», *Industrial and Corporate Change* 5 (1996): 653–98; B. Coriat, «Variety, Routines, and Networks: The Metamorphosis of Fordist Firms», *Industrial and Corporate Change* 4 (1995): 205–27; B. Coriat and G. Dosi, «Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines», in *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, ed. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem, and O. Soelvell (Oxford: Oxford University Press, 1998); L. D’adderio, «Configuring Software, Reconfiguring Memories: The Influence of Integrated Systems on the Reproduction of Knowledge and Routines», *Industrial and Corporate Change* 12 (2003): 321–50; P. A. David, *Path Dependence and the Quest for Historical Economics: One More Chorus of the Ballad of QWERTY* (Oxford: Oxford University Press, 1997); G. Delmestri, «Do All Roads Lead to Rome ... or Berlin? The Evolution of Intra-and Inter-organisational Routines in the Machine-Building Industry», *Organisation Studies* 19 (1998): 639–65; Giovanni Dosi, Richard R. Nelson, and Sidney Winter, «Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities», *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. R. Nelson, and S. G. Winter (Oxford: Oxford University Press, 2000), 1–22; G. Dowell and A. Swaminathan, «Racing and Back-peddalling into the Future: New Product Introduction and Organisational Mortality in the US Bicycle Industry, 1880–1918», *Organisation Studies* 21 (2000): 405–31; A. C. Edmondson, R. M. Bohmer, and G. P. Pisano, «Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals», *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 685–716; M. Egidi, «Routines, Hierarchies of Problems, Procedural Behaviour: Some Evidence from Experiments», in *The Rational Foundations of Economic Behaviour*, ed. K. Arrow et al. (London: Macmillan, 1996), 303–33; M. S. Feldman, «Organisational Routines as a Source of Continuous Change», *Organisation Science* 11 (2000): 611–29; Marta S. Feldman,

«A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines», *Industrial and Corporate Change* 12 (2003): 727–52; Marta S. Feldman and B. T. Pentland, «Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change», *Administrative Science Quarterly* 48 (2003): 94–118; Marta S. Feldman and A. Rafaeli, «Organisational Routines as Sources of Connections and Understandings», *Journal of Management Studies* 39 (2002): 309–31; A. Garapin and A. Hollard, «Routines and Incentives in Group Tasks», *Journal of Evolutionary Economics* 9 (1999): 465–86; C. J. Gersick and J. R. Hackman, «Habitual Routines in Task-Performing Groups», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 47 (1990): 65–97; R. Grant, «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal* 17 (1996): 109–22; R. Heiner, «The Origin of Predictable Behaviour», *American Economic Review* 73 (1983): 560–95; G. M. Hodgson, «The Ubiquity of Habits and Rules», *Cambridge Journal of Economics* 21 (1997): 663–84; G. M. Hodgson, «The Mystery of the Routine: The Darwinian Destiny of *An Evolutionary Theory of Economic Change*», *Revue Économique* 54 (2003): 355–84; G. M. Hodgson and T. Knudsen, «The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines», *Journal of Evolutionary Economics* 14, no. 3 (2004): 281–307; A. Inam, «Institutions, Routines, and Crises: Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles», doctoral thesis, University of Southern California, 1997; A. Inam, «Institutions, Routines, and Crises — Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles», *Cities* 16 (1999): 391–407; O. Jones and M. Craven, «Beyond the Routine: Innovation Management and the Teaching Company Scheme», *Technovation* 21 (2001): 267–79; M. Kilduff, «Performance and Interaction Routines in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies* 23 (1992): 133–45; N. Lazaric, «The Role of Routines, Rules, and Habits in Collective Learning: Some Epistemological and Ontological Considerations», *European Journal of Economic and Social Systems* 14 (2000): 157–71; N. Lazaric and B. Denis, «How and Why

Routines Change: Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry», *Economies et Sociétés* 6 (2001): 585–612; B. Levitt and J. March, «Organisational Learning», *Annual Review of Sociology* 14 (1988): 319–40; P. Lillrank, «The Quality of Standard, Routine, and Nonroutine Processes», *Organization Studies* 24 (2003): 215–33; S. Massini et al., «The Evolution of Organizational Routines Among Large Western and Japanese Firms», *Research Policy* 31 (2002): 1333–48; T. J. McKeown, «Plans and Routines, Bureaucratic Bargaining, and the Cuban Missile Crisis», *Journal of Politics* 63 (2001): 1163–90; A. P. Minkler, «The Problem with Dispersed Knowledge: Firms in Theory and Practice», *Kyklos* 46 (1993): 569–87; P. Morosini, S. Shane, and H. Singh, «National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance», *Journal of International Business Studies* 29 (1998): 137–58; A. Narduzzo, E. Rocco, and M. Warglien, «Talking About Routines in the Field», in *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. Nelson, and S. Winter (Oxford: Oxford University Press, 2000), 27–50; R. R. Nelson, «Routines», in *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, vol. 2, ed. G. Hodgson, W. Samuels, and M. Tool (Aldershot, U.K.: Edward Elgar, 1992), 249–53; B. T. Pentland, «Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes», *Management Science* 49 (2003): 857–70; B. T. Pentland and H. Rueter, «Organisational Routines as Grammars of Action», *Administrative Sciences Quarterly* 39 (1994): 484–510; L. Perren and P. Grant, «The Evolution of Management Accounting Routines in Small Businesses: A Social Construction Perspective», *Management Accounting Research* 11 (2000): 391–411; D. J. Phillips, «A Genealogical Approach to Organizational Life Chances: The Parent–Progeny Transfer Among Silicon Valley Law Firms, 1946–1996», *Administrative Science Quarterly* 47 (2002): 474–506; S. Postrel and R. Rumelt, «Incentives, Routines, and Self-Command», *Industrial and Corporate Change* 1 (1992): 397–425; P. D. Sherer, N. Rogovsky, and N. Wright, «What Drives Employment Relations in Taxicab

Organisations?» *Organisation Science* 9 (1998): 34–48; H. A. Simon, «Programs as Factors of Production», *Proceedings of the Nineteenth Annual Winter Meeting, 1966*, Industrial Relations Research Association, 1967, 178–88; L. A. Suchman, «Office Procedure as Practical Action: Models of Work and System Design», *ACM Transactions on Office Information Systems* 1 (1983): 320–28; G. Szulanski, «Appropriability and the Challenge of Scope: Banc One Routinizes Replication», in *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. R. Nelson, and S. G. Winter (Oxford: Oxford University Press, 1999), 69–97; D. Tranfield and S. Smith, «The Strategic Regeneration of Manufacturing by Changing Routines», *International Journal of Operations and Production Management* 18 (1998): 114–29; Karl E. Weick, «The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster», *Journal of Management* 16 (1990): 571–93; Karl E. Weick, «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann–Gulch Disaster», *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 628–52; H. M. Weiss and D. R. Ilgen, «Routinized Behaviour in Organisations», *Journal of Behavioral Economics* 14 (1985): 57–67; S. G. Winter, «Economic “Natural Selection” and the Theory of the Firm», *Yale Economic Essays* 4 (1964): 225–72; S. G. Winter, «Optimization and Evolution in the Theory of the Firm», in *Adaptive Economic Models*, ed. R. Day and T. Groves (New York: Academic Press, 1975), 73–118; S. G. Winter and G. Szulanski, «Replication as Strategy», *Organization Science* 12 (2001): 730–43; S. G. Winter and G. Szulanski, «Replication of Organisational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets», in *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Collection of Readings*, ed. N. Bontis and C. W. Choo (New York: Oxford University Press, 2001), 207–21; M. Zollo, J. Reuer, and H. Singh, «Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances», *Organization Science* 13 (2002): 701–13.

18 ...*сотні неписаних правил...* — Esbjorn Segelod, «The Content and Role of the Investment Manual: A Research Note», *Management Accounting Research* 8, no. 2 (1997): 221–31; Anne Marie

Knott and Bill McKelvey, «Nirvana Efficiency: A Comparative Test of Residual Claims and Routines», *Journal of Economic Behavior and Organization* 38 (1999): 365–83; J. H. Gittel, «Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects», *Management Science* 48 (2002): 1408–26; A. M. Knott and Hart Posen, «Firm R&D Behavior and Evolving Technology in Established Industries», *Organization Science* 20 (2009): 352–67.

19 ...необхідних для діяльності компанії... — G. M. Hodgson, *Economics and Evolution* (Cambridge: Polity Press, 1993); Richard N. Langlois, «Transaction-Cost Economics in Real Time», *Industrial and Corporate Change* (1992): 99–127; R. R. Nelson, «Routines»; R. Coombs and J. S. Metcalfe, «Organizing for Innovation: Co-ordinating Distributed Innovation Capabilities», in *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, ed. J. N. Foss and V. Mahnke (Oxford: Oxford University Press, 2000); R. Amit and M. Belcourt, «HRM Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage», *European Management Journal* 17 (1999): 174–81.

20 Вони утворюють своєрідну «організаційну пам'ять»... — G. Dosi, D. Teece, and S. G. Winter, «Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks», in *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, ed. G. Dosi, R. Giannetti, and P. A. Toninelli (Oxford: Clarendon Press, 1992), 185–211; S. G. Winter, Y. M. Kaniovski, and G. Dosi, «A Baseline Model of Industry Evolution», *Journal of Evolutionary Economics* 13, no. 4 (2003): 355–83; B. Levitt and J. G. March, «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology* 14 (1988): 319–40; D. Teece and G. Pisano, «The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction», *Industrial and Corporate Change* 3 (1994): 537–56; G. M. Hodgson, «The Approach of Institutional Economics», *Journal of Economic Literature* 36 (1998): 166–92; Phillips, «Genealogical Approach to Organizational Life Chances»; M. Zollo, J. Reuer, and H. Singh, «Interorganizational Routines

and Performance in Strategic Alliances», *Organization Science* 13 (2002): 701–13; P. Lillrank, «The Quality of Standard, Routine, and Nonroutine Processes», *Organization Studies* 24 (2003): 215–33.

21 *Шаблони долають невизначеність...* — M. C. Becker, «Organizational Routines: A Review of the Literature», *Industrial and Corporate Change* 13, no. 4 (2004): 643–78.

22 *Але найбільша перевага шаблонів...* — B. Coriat and G. Dosi, «Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines», in *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, ed. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem, and O. Soelvell (Oxford: Oxford University Press, 1998); C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938); P. A. Mangolte, «La dynamique des connaissances tacites et articulées: une approche socio-cognitive», *Economie Appliquée* 50, no. 2 (1997): 105–34; P. A. Mangolte, «Le concept de ‘routine organisationnelle’ entre cognition et institution», doctoral thesis, Université Paris-Nord, U.F.R. de Sciences Economiques et de Gestion, Centre de Recherche en Economie Industrielle, 1997; P. A. Mangolte, «Organisational Learning and the Organisational Link: The Problem of Conflict, Political Equilibrium and Truce», *European Journal of Economic and Social Systems* 14 (2000): 173–90; N. Lazaric and P. A. Mangolte, «Routines et mémoire organisationnelle: un questionnement critique de la perspective cognitiviste», *Revue Internationale de Systémique* 12 (1998): 27–49; N. Lazaric and B. Denis, «How and Why Routines Change: Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry», *Economies et Sociétés* 6 (2001): 585–612; N. Lazaric, P. A. Mangolte, and M. L. Massué, «Articulation and Codification of Know-How in the Steel Industry: Some Evidence from Blast Furnace Control in France», *Research Policy* 32 (2003): 1829–47; J. Burns, «The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices, Routines, Institu-

tions, Power, and Politics», *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13 (2000): 566—86.

23 ...дістанете додатковий заробіток за понаднормову роботу... — У відповідь на прохання перевірити достовірність фактів Вінтер написав: «Формулювання “шаблон як перемир’я” — особливо вдале, бо мені здається, що кожен, хто має хоч якийсь досвід роботи в організації, одразу скаже, що це влучний ярлик для добре знайомої їм ситуації. ...Але згаданий Вами випадок із менеджером з продажів порушує проблему довіри, співпраці й організаційної культури, що виходять за межі “шаблону як перемир’я”. Це доволі складні питання, які можна розглядати з багатьох аспектів. Поняття “шаблону як перемир’я” значно конкретніше за пов’язане з ним поняття “культури”. Воно немовби каже: “Якщо ви, пане чи пані менеджер, ЯВНО ПОРУШИТЕ загальноприйнятий договір про те, “як ми тут працюємо”, то зіткнетеся із запеклим опором, що його ще дужче підсилить підозра про мотиви вашої поведінки. І ця реакція не залежатиме від якості висунутих вами аргументів — принаймні ви цього не помітите”. Ось хоча б ваш приклад про “модний червоний колір”. Уявімо, що вже минув якийсь час, настала пора реалізації — на те, щоб упевнитися, що реальний світ такого ж червоного кольору, як і той, що на обкладинці каталогу й на сторінці 17, і що обидва відповідають уявленням директора, а також контрактам із поставниками з Малайзії, Таїланду й Гватемали, пішли колосальні зусилля. Якщо рішення про червоний колір розташувати на одному кінці спектра шаблону, то ось це все буде на його другому кінці. Люди беруть участь у складній координованій поведінці — як у тій справі з напівпровідниками. Працівники організації думають, начебто знають, що роблять (бо торік робили більш-менш те саме із зеленими світлами) і пнуться з усіх сил, щоб здати проект вчасно. Тут потрібна неабияка витримка й зусилля, зокрема й тому, що (як кажуть) людське око здатне розрізняти 7 мільйонів кольорів. І ось у розпалі роботи приходите ВИ, пане чи пані менеджер, і кажете: “Перепрошую, але сталася

помилка. Має бути бузковий колір. Я знаю, що ми вже майже закінчили з червоним, але, будь ласка, вислухайте мене, бо...” Якщо ви заручилися сильними союзниками, які також підтримують перехід до бузкового, то ви щойно почали ще одну битву в “громадянській війні”, з непередбачуваними наслідками. Якщо ж союзників у вас немає, вам разом із вашою пропозицією настав кінець. І байдуже, які логічні аргументи й докази ви наведете після свого “бо”».

24 ...скинути суперника за борт. — Nelson and Winter, *Evolutionary Theory of Economic Change*, 110.

25 Але для успіху цього не достатньо. — Rik Wenting, «Spinoff Dynamics and the Spatial Formation of the Fashion Design Industry, 1858—2005», *Journal of Economic Geography* 8, no. 5 (2008): 593—614. На етапі перевірки фактів Вентінг написав: «Нельсон і Вінтер описують організаційні шаблони як регулярні колективні дії, що визначають поведінку й результати діяльності компанії. Зокрема, вони стверджують, що шаблони важко систематизувати, що вони є частиною корпоративної культури, а отже, їх непросто змінити. Крім того, шаблони — одна з головних причин, чому компанії мають різні здобутки й з плином часу дедалі більше відрізняються одна від одної. Слідом за Стівеном Клеппером науковці почали називати цю особливість шаблону однією з причин, чому дочірні компанії діють подібно до материнських. Ту саму логіку я застосовую щодо індустрії моди: дизайнери-підприємці будують діяльність своєї нової компанії на основі організаційних шаблонів їхнього колишнього роботодавця. Працюючи над дисертацією, я знайшов докази того, що, відколи існує висока мода (1858, Париж), “спін-офф” фірми (незалежно від місця розташування: у Нью-Йорку, Парижі, Мілані, Лондоні тощо) працюють майже так само, як їхні материнські компанії».

26 ...знайшли правильних союзників. — Подробиці щодо перемир'я (як протизваги до шаблону) в індустрії моди надали

самі дизайнери. У відповідь на прохання перевірити факти Вентінг написав: «Зверніть увагу, що я не веду мову про перемир'я між підприємцем і колишнім працівником. Цією частиною досліджень про організаційні шаблони я особливо не цікавився. Проте, коли я досліджував вплив “спадку” материнської компанії на “спін-офф” фірму, дизайнери, перелічуючи переваги материнської компанії, часто згадували про роль “репутації” і “соціальної мережі”».

27 *Філін Брикелл...* — Rodney Cowton and Tony Dawe, «Inquiry Praises PC Who Helped to Fight King's Cross Blaze», *The Times*, February 5, 1988.

28 *...горить якась ганчірка...* — Подробиці інциденту взято з різних джерел, у тому числі інтерв'ю, а також із таких публікацій: D. Fennell, *Investigation into the King's Cross Underground Fire* (Norwich, U.K.: Stationery Office Books, 1988); P. Chambers, *Body 115: The Story of the Last Victim of the King's Cross Fire* (New York: John Wiley and Sons, 2006); K. Moodie, «The King's Cross Fire: Damage Assessment and Overview of the Technical Investigation», *Fire Safety Journal* 18 (1992): 13–33; A. F. Roberts, «The King's Cross Fire: A Correlation of the Eyewitness Accounts and Results of the Scientific Investigation», *Fire Safety Journal*, 1992; «Insight: Kings Cross», *The Sunday Times*, November 22, 1987; «Relatives Angry Over Tube Inquest; King's Cross Fire», *The Times*, October 5, 1988.

29 *...якщо їх укладено неправильно...* — У своєму звіті Феннелл чітко не вказує, яких трагічних наслідків пожежі можна було б уникнути, якби працівник метрополітену повідомив керівництво про палаючу ганчірку. Із цього приводу Феннелл висловлюється туманно: «Що б сталося, якби після виявлення палаючої ганчірки викликали Лондонську пожежну бригаду, назавжди залишиться предметом домислів. ...Можемо лише припускати, чим би все закінчилося, якби він дотримався нових правил і негайно викликав пожежників».

- 30 Чому ніхто не сказав нам, що робити? — «Answers That Must Surface—The King’s Cross Fire Is Over but the Controversy Continues», *The Times*, December 2, 1987; «Businessman Praised for Rescuing Two from Blazing Station Stairwell; King’s Cross Fire Inquest», *The Times*, October 6, 1998.
- 31 ...відповідальності за безпеку пасажирів. — У відповідь на прохання перевірити факти речник Лондонського метрополітену й залізниці написав: «Лондонський метрополітен уважно розглянув цей текст і в даній ситуації не може надати подальших коментарів чи допомоги з цього приводу. Реакцію Лондонського метрополітену на пожежу на станції Кінгс-Кросс та організаційні зміни, здійснені для подолання проблем, відповідним чином задокументовано, тоді як послідовність подій, що призвели до пожежі, детально зафіксовано в звіті пана Феннелла, тому Лондонський метрополітен не вважає за необхідне додавати додаткові свідчення до й без того численних матеріалів на цю тему. Я розумію, що це не зовсім та відповідь, на яку ви сподівалися».
- 32 ...шпиталь оштрафували ще на 450 тисяч доларів... — Felice Freyer, «Another Wrong-Site Surgery at R.I. Hospital», *The Providence Journal*, October 28, 2009; «Investigators Probing 5th Wrong-Site Surgery at Rhode Island Hospital Since 2007», Associated Press, October 23, 2009; «R.I. Hospital Fined \$150,000 in 5th Wrong-Site Surgery Since 2007, Video Cameras to Be Installed», Associated Press, November 2, 2009; Letter to Rhode Island Hospital from Rhode Island Department of Health, November 2, 2009; Letter to Rhode Island Hospital from Rhode Island Department of Health, October 26, 2010; Letter to Rhode Island Hospital from Centers for Medicare and Medicaid Services, October 25, 2010.
- 33 Проблема нікуди не зникла... — «“The Problem’s Not Going Away”: Mistakes Lead to Wrong-Side Brain Surgeries at R.I. Hospital», Associated Press, December 15, 2007.

- 34 *...все вийшло з-під контролю...* — Речниця шпиталю Род-Айленду написала: «Я ніколи не чула, щоб хтось із журналістів влаштував “засідки” на лікарів, і ніколи не бачила повідомлення про це на жодному телеканалі. Коментувати висловлювання інших мені не випадає, але ця цитата наштовхує на думку про медійний галас, а його не було. Інциденти справді привернули увагу цілої країни, але до Род-Айленду ніхто з національних медіа не приїжджав».
- 35 *...відчує, що ситуація критична.* — Речниця шпиталю Род-Айленду написала: «Я б не називала ситуацію критичною — йшлося про деморалізацію. Багато людей почувалися так, ніби їх загнано в глухий кут».
- 36 *...щоб можна було простежити, чи роблять перед операціями паузу для наради...* — Камери було встановлено згідно з розпорядженням, погодженим із управлінням охорони здоров'я штату.
- 37 *...здоров'ю пацієнтів...* — Прес-реліз щодо безпеки хірургічних операцій у шпиталі Род-Айленду, розісланий керівництвом шпиталю. Щоб дізнатися більше про проекти шпиталю Род-Айленду в галузі безпеки, перейдіть за посиланням: <http://rhodeislandhospital.org/rih/quality/>.
- 38 *...ставати відкритими до змін...* — Щоб дізнатися більше про те, як криза в медичному закладі може створити атмосферу, сприятливу для змін, а також про те, як помиляються хірурги, див. Douglas McCarthy and David Blumenthal, «Stories from the Sharp End: Case Studies in Safety Improvement», *Milbank Quarterly* 84 (2006): 165–200; J. W. Senders et al., «The Egocentric Surgeon or the Roots of Wrong Side Surgery», *Quality and Safety in Health Care* 17 (2008): 396–400; Mary R. Kwaan et al., «Incidence, Patterns, and Prevention of Wrong-Site Surgery», *Archives of Surgery* 141, no. 4 (April 2006): 353–57.

- 39 ...інші лікарні ї собі запровадили схожі нововведення... — Обговорення цієї теми: McCarthy and Blumenthal, «Stories from the Sharp End»; Atul Gawande, *Better: A Surgeon's Notes on Performance* (New York: Metropolitan Books, 2008); Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (New York: Metropolitan Books, 2009).
- 40 Після цієї трагедії... — NASA, «Report to the President: Actions to Implement the Recommendations of the Presidential Commission on the Space Shuttle *Challenger* Accident», July 14, 1986; Matthew W. Seeger, «The *Challenger* Tragedy and Search for Legitimacy», *Communication Studies* 37, no. 3 (1986): 147–57; John Noble Wilford, «New NASA System Aims to Encourage Blowing the Whistle», *The New York Times*, June 5, 1987; Joseph Lorenzo Hall, «*Columbia* and *Challenger*: Organizational Failure at NASA», *Space Policy* 19, no. 4 (November 2003), 239–47; Barbara Romzek and Melvin Dubnick, «Accountability in the Public Sector: Lessons from the *Challenger* Tragedy», *Public Administration Review* 47, no. 3 (May–June 1987): 227–38.
- 41 583 особи загинули. — Karl E. Weick, «The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster», *Journal of Management* 16, no. 3 (1990): 571–93; William Evan and Mark Manion, *Minding the Machines: Preventing Technological Disasters* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Professional, 2002); Raimo P. Hämäläinen and Esa Saarinen, *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life* (Helsinki: Helsinki University of Technology, 2004).

7. Звідки супермаркет *Target* швидше за вас знає, чого ви хочете

Коли компанії прогнозують звички (і маніпулюють ними)

- 1 ...але вже іншого бренду... — Щоб дізнатися більше про методи впливу на підсвідомість, що їх використовують у роз-

дрібній торгівлі, див. Jeremy Caplan, «Supermarket Science», *Time*, May 24, 2007; Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon and Schuster, 2000); Jack Hitt, «The Theory of Supermarkets», *The New York Times*, March 10, 1996; «The Science of Shopping: The Way the Brain Buys», *The Economist*, December 20, 2008; «Understanding the Science of Shopping», *Talk of the Nation*, National Public Radio, December 12, 2008; Malcolm Gladwell, «The Science of Shopping», *The New Yorker*, November 4, 1996.

- 2 ...продати йому практично будь-який товар... — Існують тисячі досліджень, які аналізують, як звички впливають на поведінку покупців і як несвідомі й напівсвідомі потяги впливають на рішення, які доти здавалися стійкими до звичних імпульсів. Щоб дізнатися більше на цю захопливу тему, див. H. Aarts, A. van Knippenberg, and B. Verplanken, «Habit and Information Use in Travel Mode Choices», *Acta Psychologica* 96, nos. 1–2 (1997): 1–14; J. A. Bargh, «The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Efficiency, Intention, and Control in Social Cognition», in *Handbook of Social Cognition*, ed. R. S. Wyer, Jr., and T. K. Srull (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1994); D. Bell, T. Ho, and C. Tang, «Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping», *Journal of Marketing Research* 35, no. 3 (1998): 352–69; T. Betsch, S. Haberstroh, B. Molter, A. Glöckner, «Oops, I Did It Again—Relapse Errors in Routinized Decision Making», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, no. 1 (2004): 62–74; M. Cunha, C. Janiszewski, Jr., and J. Laran, «Protection of Prior Learning in Complex Consumer Learning Environments», *Journal of Consumer Research* 34, no. 6 (2008): 850–64; H. Aarts, U. Danner, and N. de Vries, «Habit Formation and Multiple Means to Goal Attainment: Repeated Retrieval of Target Means Causes Inhibited Access to Competitors», *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 10 (2007): 1367–79; E. Ferguson and P. Bibby, «Predicting Future Blood Donor Returns: Past Behavior, Intentions, and Observer Effects», *Health Psychology* 21, no. 5 (2002):

513—18; Edward Fox and John Semple, «Understanding ‘Cherry Pickers’: How Retail Customers Split Their Shopping Baskets», unpublished manuscript, Southern Methodist University, 2002; S. Gopinath, R. Blattberg, and E. Malthouse, «Are Revived Customers as Good as New?» unpublished manuscript, Northwestern University, 2002; H. Aarts, R. Holland, and D. Langendam, «Breaking and Creating Habits on the Working Floor: A Field-Experiment on the Power of Implementation Intentions», *Journal of Experimental Social Psychology* 42, no. 6 (2006): 776—83; Mindy Ji and Wendy Wood, «Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily What You Intend», *Journal of Consumer Psychology* 17, no. 4 (2007): 261—76; S. Bellman, E. J. Johnson, and G. Lohse, «Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice», *Journal of Marketing* 67, no. 2 (2003): 62—75; J. Bettman et al., «Adapting to Time Constraints», in *Time Pressure and Stressing Human Judgment and Decision Making*, ed. O. Svenson and J. Maule (New York: Springer, 1993); Adwait Khare and J. Inman, «Habitual Behavior in American Eating Patterns: The Role of Meal Occasions», *Journal of Consumer Research* 32, no. 4 (2006): 567—75; David Bell and R. Lal, «The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing», *Quantitative Marketing and Economics* 1, no. 2 (2002): 179—202; Yuping Liu, «The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty», *Journal of Marketing* 71, no. 4 (2007): 19—35; Neale Martin, *Habit: The 95 % of Behavior Marketers Ignore* (Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2008); H. Aarts, K. Fujia, and K. C. McCulloch, «Inhibition in Goal Systems: A Retrieval-Induced Forgetting Account», *Journal of Experimental Social Psychology* 44, no. 3 (2008): 614—23; Gerald H\$aubl and K. B. Murray, «Explaining Cognitive Lock-In: The Role of Skill-Based Habits of Use in Consumer Choice», *Journal of Consumer Research* 34 (2007) 77—88; D. Neale, J. Quinn, and W. Wood, «Habits: A Repeat Performance», *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006) 198—202; R. L. Oliver, «Whence Consumer Loyalty?» *Journal of Marketing* 63 (1999): 33—44; C. T. Orleans, «Promoting the Maintenance of Health Behavior

Change: Recommendations for the Next Generation of Research and Practice», *Health Psychology* 19 (2000): 76–83; Andy Ouellette and Wendy Wood, «Habit and Intention in Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior», *Psychological Bulletin* 124, no. 1 (1998) 54–74; E. Iyer, D. Smith, and C. Park, «The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping», *Journal of Consumer Research* 15, no. 4 (1989): 422–33; O. Amir, R. Dhar, and A. Pocheptsova, «Deciding Without Resources: Resource Depletion and Choice in Context», *Journal of Marketing Research* 46, no. 3 (2009): 344–55; H. Aarts, R. Custers, and P. Sheeran, «The Goal-Dependent Automaticity of Drinking Habits», *British Journal of Social Psychology* 44, no. 1 (2005): 47–63; S. Orbell and P. Sheeran, «Implementation Intentions and Repeated Behavior: Augmenting the Predictive Validity of the Theory of Planned Behavior», *European Journal of Social Psychology* 29, nos. 2–3 (1999): 349–69; P. Sheeran, P. Gollwitzer, and P. Webb, «The Interplay Between Goal Intentions and Implementation Intentions», *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, no. 1 (2005): 87–98; H. Shen and R. S. Wyer, «Procedural Priming and Consumer Judgments: Effects on the Impact of Positively and Negatively Valenced Information», *Journal of Consumer Research* 34, no. 5 (2007): 727–37; Itamar Simonson, «The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior», *Journal of Marketing Research* 27, no. 2 (1990): 150–62; G. Taylor and S. Neslin, «The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program», *Journal of Retailing* 81, no. 4, 293–305; H. Aarts and B. Verplanken, «Habit, Attitude, and Planned Behavior: Is Habit an Empty Construct or an Interesting Case of Goal-Directed Automaticity?» *European Review of Social Psychology* 10 (1999): 101–34; B. Verplanken, Henk Aarts, and Ad Van Knippenberg, «Habit, Information Acquisition, and the Process of Making Travel Mode Choices», *European Journal of Social Psychology* 27, no. 5 (1997): 539–60; B. Verplanken et al., «Attitude Versus General Habit: Antecedents

of Travel Mode Choice», *Journal of Applied Social Psychology* 24, no. 4 (1994): 285–300; B. Verplanken et al., «Consumer Style and Health: The Role of Impulsive Buying in Unhealthy Eating», *Psychology and Health* 20, no. 4 (2005): 429–41; B. Verplanken et al., «Context Change and Travel Mode Choice: Combining the Habit Discontinuity and Self-Activation Hypotheses», *Journal of Environmental Psychology* 28 (2008): 121–27; Bas Verplanken and Wendy Wood, «Interventions to Break and Create Consumer Habits», *Journal of Public Policy and Marketing* 25, no. 1 (2006): 90–103; H. Evanschitzky, B. Ramaseshan, and V. Vogel, «Customer Equity Drivers and Future Sales», *Journal of Marketing* 72 (2008): 98–108; P. Sheeran and T. L. Webb, «Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavioral Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence», *Psychological Bulletin* 132, no. 2 (2006): 249–68; P. Sheeran, T. L. Webb, and A. Luszczynska, «Planning to Break Unwanted Habits: Habit Strength Moderates Implementation Intention Effects on Behavior Change», *British Journal of Social Psychology* 48, no. 3 (2009): 507–23; D. Wegner and R. Wenzlaff, «Thought Suppression», *Annual Review of Psychology* 51 (2000): 59–91; L. Lwin, A. Mattila, and J. Wirtz, «How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?» *Journal of Service Research* 9, no. 4 (2007): 327–34; D. Kashy, J. Quinn, and W. Wood, «Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action», *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 6 (2002): 1281–97; L. Tam, M. Witt, and W. Wood (2005), «Changing Circumstances, Disrupting Habits», *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 6 (2005): 918–33; Alison Jing Xu and Robert S. Wyer, «The Effect of Mind-sets on Consumer Decision Strategies», *Journal of Consumer Research* 34, no. 4 (2007): 556–66; C. Cole, M. Lee, and C. Yoon, «Consumer Decision Making and Aging: Current Knowledge and Future Directions», *Journal of Consumer Psychology* 19 (2009): 2–16; S. Dhar, A. Krishna, and Z. Zhang, «The Optimal Choice of Promotional Vehicles: Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives?» *Management Science* 46, no. 3 (2000): 348–62.

- 3 «Lay's» зі знижкою! — С. Park, Е. Iyer, and D. Smith, «The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping», *The Journal of Consumer Research* 15, no. 4 (1989): 422–33. For more on this topic, see J. Belyavsky Bayuk, С. Janiszewski, and R. Leboeuf, «Letting Good Opportunities Pass Us By: Examining the Role of Mind-set During Goal Pursuit», *Journal of Consumer Research* 37, no. 4 (2010): 570–83; Ab Litt and Zakary L. Tormala, «Fragile Enhancement of Attitudes and Intentions Following Difficult Decisions», *Journal of Consumer Research* 37, no. 4 (2010): 584–98.

- 4 Університету Південної Каліфорнії... — D. Neal and W. Wood, «The Habitual Consumer», *Journal of Consumer Psychology* 19, no. 4 (2009): 579–92. For more on similar research, see R. Fazio and M. Zanna, «Direct Experience and Attitude—Behavior Consistency», in *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 2005); R. Abelson and R. Schank, «Knowledge and Memory: The Real Story», in *Knowledge and Memory: The Real Story*, ed. R. S. Wyer, Jr. (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum, 2004); Nobert Schwarz, «Meta-Cognitive Experiences in Consumer Judgment and Decision Making», *Journal of Consumer Psychology* 14, no. 4 (September 2004): 332–48; R. Wyer and A. Xu, «The Role of Behavioral Mindsets in Goal-Directed Activity: Conceptual Underpinnings and Empirical Evidence», *Journal of Consumer Psychology* 20, no. 2 (2010): 107–25.

- 5 ...на релігійну тематику чи про знижки на цигарки... — Julia Angwin and Steve Stecklow, «“Scrapers” Dig Deep for Data on Web», *The Wall Street Journal*, October 12, 2010; Mark Maremont and Leslie Scism, «Insurers Test Data Profiles to Identify Risky Clients», *The Wall Street Journal*, November 19, 2010; Paul Sonne and Steve Stecklow, «Shunned Profiling Technology on the Verge of Comeback», *The Wall Street Journal*, November 24, 2010.

- 6 *На тій конференції Пол показав слайд...* — Це слайд із вступної промови Пола на конференції «Світ прогнозованої аналітики» в Нью-Йорку, 20 жовтня 2009 р. Він більше не доступний онлайн. Для додаткової інформації див. Andrew Pole, «Challenges of Incremental Sales Modeling in Direct Marketing».
- 7 *...кладуть до кошика іншу марку пива.* — Провести паралелі між життєвими змінами й конкретними продуктами доволі важко. Хоча ми знаємо, що люди, які змінюють місце проживання чи розлучаються, змінюють і купівельні звички, нам невідомо, чи розлучення завжди впливає на марку пива, а нова оселя — на бренд пластивців. Але загальна тенденція існує. Alan Andreasen, «Life Status Changes and Changes in Consumer Preferences and Satisfaction», *Journal of Consumer Research* 11, no. 3 (1984): 784–94. For more on this topic, see E. Lee, A. Mathur, and G. Moschis, «A Longitudinal Study of the Effects of Life Status Changes on Changes in Consumer Preferences», *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, no. 2 (2007): 234–46; L. Euehun, A. Mathur, and G. Moschis, «Life Events and Brand Preferences Changes», *Journal of Consumer Behavior* 3, no. 2 (2003): 129–41.
- 8 *...і для них це страшенно важливо.* — Щоб дізнатися більше про те, як конкретні моменти в житті дарують маркетологам (органам державної влади, борцям за здоровий спосіб життя та іншим) можливість вплинути на звички, див. Bas Verplanken and Wendy Wood, «Interventions to Break and Create Consumer Habits», *Journal of Public Policy and Marketing* 25, no. 1 (2006): 90–103; D. Albarracin, A. Earl, and J. C. Gillette, «A Test of Major Assumptions About Behavior Change: A Comprehensive Look at the Effects of Passive and Active HIV-Prevention Interventions Since the Beginning of the Epidemic», *Psychological Bulletin* 131, no. 6 (2005): 856–97; T. Betsch, J. Brinkmann, and K. Fiedler, «Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation», *European Journal of Social Psychology* 28, no. 6 (1998): 861–78; L. Breslow, «Social

Ecological Strategies for Promoting Healthy Lifestyles», *American Journal of Health Promotion* 10, no. 4 (1996): 253–57; H. Buddelmeyer and R. Wilkins, «The Effects of Smoking Ban Regulations on Individual Smoking Rates», Melbourne Institute Working Paper Series no. 1737, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne, 2005; P. Butterfield, «Thinking Upstream: Nurturing a Conceptual Understanding of the Societal Context of Health Behavior», *Advances in Nursing Science* 12, no. 2 (1990): 1–8; J. Derzon and M. Lipsey, «A Meta-Analysis of the Effectiveness of Mass Communication for Changing Substance-Use Knowledge, Attitudes, and Behavior», in *Mass Media and Drug Prevention: Classic and Contemporary Theories and Research*, ed. W. D. Crano and M. Burgoon (East Sussex, U.K.: Psychology, 2001); R. Fazio, J. Ledbetter, and T. Ledbetter, «On the Costs of Accessible Attitudes: Detecting That the Attitude Object Has Changed», *Journal of Personality and Social Psychology* 78, no. 2 (2000): 197–210; S. Fox et al., «Competitive Food Initiatives in Schools and Overweight in Children: A Review of the Evidence», *Wisconsin Medical Journal* 104, no. 8 (2005): 38–43; S. Fujii, T. Gärling, and R. Kitamura, «Changes in Drivers' Perceptions and Use of Public Transport During a Freeway Closure: Effects of Temporary Structural Change on Cooperation in a Real-Life Social Dilemma», *Environment and Behavior* 33, no. 6 (2001): 796–808; T. Heatherton and P. Nichols, «Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change», *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, no. 6 (1994): 664–75; J. Hill and H. R. Wyatt, «Obesity and the Environment: Where Do We Go from Here?» *Science* 299, no. 5608 (2003): 853–55; P. Johnson, R. Kane, and R. Town, «A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers' Preventive Behavior», *American Journal of Preventive Medicine* 27, no. 4 (2004): 327–52; J. Fulkerson, M. Kubrik, and L. Lytle, «Fruits, Vegetables, and Football: Findings from Focus Groups with Alternative High School Students Regarding Eating and Physical Activity», *Journal of Adolescent Health* 36, no. 6 (2005): 494–500; M. Abraham, S. Kalmenson,

and L. Lodish, «How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments», *Journal of Marketing Research* 32, no. 5 (1995): 125–39; J. McKinlay, «A Case for Re-Focusing Upstream: The Political Economy of Illness», in *Applying Behavioral Science to Cardiovascular Risk*, ed. A. J. Enelow and J. B. Henderson (New York: American Heart Association, 1975); N. Milio, «A Framework for Prevention: Changing Health-Damaging to Health-Generating Life Patterns», *American Journal of Public Health* 66, no. 5 (1976): 435–39; S. Orbell, «Intention-Behavior Relations: A Self-Regulatory Perspective», in *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes*, ed. G. Haddock and G. Maio (New York: Psychology Press, 2004); C. T. Orleans, «Promoting the Maintenance of Health Behavior Change: Recommendations for the Next Generation of Research and Practice», *Health Psychology* 19, no. 1 (2000): 76–83; C. G. DiClemente, J. C. Norcross, and J. Prochaska, «In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors», *American Psychologist* 47, no. 9 (1992): 1102–14; J. Quinn and W. Wood, «Inhibiting Habits and Temptations: Depends on Motivational Orientation», 2006 manuscript under editorial review; T. Mainieri, S. Oskamp, and P. Schultz, «Who Recycles and When? A Review of Personal and Structural Factors», *Journal of Environmental Psychology* 15, no. 2 (1995): 105–21; C. D. Jenkins, C. T. Orleans, and T. W. Smith, «Prevention and Health Promotion: Decades of Progress, New Challenges, and an Emerging Agenda», *Health Psychology* 23, no. 2 (2004): 126–31; H. C. Triandis, «Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior», *Nebraska Symposium on Motivation* 27 (1980): 195–259.

- 9 ...6800 доларів США на дитячі речі. — «Parents Spend £5,000 on Newborn Baby Before Its First Birthday», *Daily Mail*, September 20, 2010.
- 10 ...36,3 мільярди доларів США на рік. — Brooks Barnes, «Disney Looking into Cradle for Customers», *The New York Times*, February 6, 2011.

- 11 *Дженні Ворд, двадцятиривічна дівчина з Атланти...* — Імена в цьому абзаці — псевдоніми, якими ми позначили види покупців, що їх може розпізнати система *Target*. Це не справжні покупці.
- 12 *...вивчити їхні купівельні звички.* — «McDonald's, CBS, Mazda, and Microsoft Sued for "History Sniffing"», *Forbes.com*, January 3, 2011.
- 13 *...вивідували їхні адреси...* — Terry Baynes, «California Ruling Sets Off More Credit Card Suits», *Reuters*, February 16, 2011.
- 14 *...чи користуватиметься пісня успіхом серед слухачів...* — A. Elberse, J. Eliashbert, and J. Villanueva, «Polyphonic HMI: Mixing Music with Math», *Harvard Business Review*, August 24, 2005.
- 15 *...загалом за місяць — тридцять сім разів.* — Дякую Адаму Фостеру, директору з обробки даних у компанії *Nielsen BDS*.
- 16 *...слухачам не просто не сподобалася ця композиція.* — My thanks to Paul Heine, now of *Inside Radio*; Paul Heine, «Fine-tuning People Meter», *Billboard*, November 6, 2004; Paul Heine, «Mscore Data Shows Varying Relationship with Airplay», *Billboard*, April 3, 2010.
- 17 *...перетворити «Hey Ya!» на хіт.* — На етапі перевірки фактів Стів Бартелс, керівник маркетингового відділу компанії звукозапису *Arista Records*, наголосив, що він вбачав добрий знак у тому, що слухачі «Hey Ya!» розділилися на два табори. Композицію випустили й просували паралельно з іншим треком — «The Way You Move» — ще одним гучним хітом із альбома на два диски *Speakerboxxx/The Love Below* від гурту *OutKast*. «Треба викликати реакцію, — каже Бартелс. — Розумні [програмні директори] вважають такий розкол шансом зробити радіостанцію впізнаваною серед інших. Те, що

слухачам спочатку не сподобалася нова композиція, не означає, що нас чекає невдача. Мое завдання — переконати програмного директора, що ця пісня варта уваги».

- 18 ...дали їх слухали. — Stephanie Clifford, «You Never Listen to Celine Dion? Radio Meter Begg to Differ», *The New York Times*, December 15, 2009; Tim Feran, «Why Radio's Changing Its Tune», *The Columbus Dispatch*, June 13, 2010.
- 19 ...кору в ділянці верхньої тім'яної частки... — G. S. Berns, C. M. Capra, and S. Moore, «Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music», *NeuroImage* 49, no. 3 (2010): 2687–96; J. Bharucha, F. Musiek, and M. Tramo, «Music Perception and Cognition Following Bilateral Lesions of Auditory Cortex», *Journal of Cognitive Neuroscience* 2, no. 3 (1990): 195–212; Stefan Koelsch and Walter Siebel, «Towards a Neural Basis of Music Perception», *Trends in Cognitive Sciences* 9, no. 12 (2005): 578–84; S. Brown, M. Martinez, and L. Parsons, «Passive Music Listening Spontaneously Engages Limbic and Paralimbic Systems», *NeuroReport* 15, no. 13 (2004): 2033–37; Josef Rauschecker, «Cortical Processing of Complex Sounds», *Current Opinion in Neurobiology* 8, no. 4 (1998): 516–21; J. Kaas, T. Hackett, and M. Tramo, «Auditory Processing in Primate Cerebral Cortex», *Current Opinion in Neurobiology* 9, no. 2 (1999): 164–70; S. Koelsch, «Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music», *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005): 207–12; A. Lahav, E. Saltzman, and G. Schlaug, «Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions», *Journal of Neuroscience* 27, no. 2 (2007): 308–14; D. Levitin and V. Menon, «Musical Structure Is Processed in “Language” Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence», *NeuroImage* 20, no. 4 (2003): 2142–52; J. Chen, V. Penhume, and R. Zatorre, «When the Brain Plays Music: Auditory-Motor Interactions in Music Perception and Production», *Nature Reviews Neuroscience* 8, 547–58.

20 ...*какофонію звуків...* — N. S. Rickard and D. Ritossa, «The Relative Utility of “Pleasantness” and “Liking” Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music», *Psychology of Music* 32, no. 1 (2004): 5–22; G. Berns, C. Capra, and S. Moore, «Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music», *NeuroImage* 49, no. 3 (2010): 2687–96; David Hargreaves and Adrian North, «Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for Popular Music», *Psychomusicology* 14, no. 1996 (1995): 77–93. For more on this fascinating topic of how familiarity influences attractiveness across numerous senses, see also G. Berns, S. McClure, and G. Pagnoni, «Predictability Modulates Human Brain Response to Reward», *Journal of Neuroscience* 21, no. 8 (2001): 2793–98; D. Brainard, «The Psychophysics Toolbox», *Spatial Vision* 10 (1997): 433–36; J. Cloutier, T. Heatherton, and P. Whalen, «Are Attractive People Rewarding? Sex Differences in the Neural Substrates of Facial Attractiveness», *Journal of Cognitive Neuroscience* 20, no. 6 (2008): 941–51; J. Kable and P. Glimcher, «The Neural Correlates of Subjective Value During Intertemporal Choice», *Nature Neuroscience* 10, no. 12 (2007): 1625–33; S. McClure et al., «Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks», *Neuron* 44, no. 2 (2004): 379–87; C. J. Assad and Padoa-Schioppa, «Neurons in the Orbitofrontal Cortex Encode Economic Value», *Nature* 441, no. 7090 (2006): 223–26; H. Plassmann et al., «Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness», *Proceedings of the National Academy of Science* 105, no. 3 (2008): 1050–54; Muzafer Sherif, *The Psychology of Social Norms* (New York: Harper and Row, 1936); Wendy Wood, «Attitude Change: Persuasion and Social Influence», *Annual Review of Psychology* 51 (2000): 539–70; Gustave Le Bon, *The Crowd: A Study of the Popular Mind* (Mineola, N.Y.: Dover Publications, 2001); G. Berns et al., «Neural Mechanisms of Social Influence in Consumer Decisions», working paper, 2009; G. Berns et al., «Nonlinear Neurobiological Probability Weighting Functions for Aversive Outcomes», *NeuroImage* 39, no. 4 (2008): 2047–57; G. Berns et al., «Neurobiological Substrates of Dread», *Science* 312, no. 5 (2006): 754–58; G. Berns, J. Chappelow, and C. Zink, «Neurobiological Correlates of Social

Conformity and Independence During Mental Rotation», *Biological Psychiatry* 58, no. 3 (2005): 245–53; R. Bettman, M. Luce, and J. Payne, «Constructive Consumer Choice Processes», *Journal of Consumer Research* 25, no. 3 (1998): 187–217; A. Blood and R. Zatorre, «Intensely Pleasurable Responses to Music Correlate with Activity in Brain Regions Implicated in Reward and Emotion», *Proceedings of the National Academy of Science* 98, no. 20 (2001): 11818–23; C. Camerer, G. Loewenstein, and D. Prelec, «Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics», *Journal of Economic Literature* 43, no. 1 (2005): 9–64; C. Capra et al., «Neurobiological Regret and Rejoice Functions for Aversive Outcomes», *NeuroImage* 39, no. 3 (2008): 1472–84; H. Critchley et al., «Neural Systems Supporting Interoceptive Awareness», *Nature Neuroscience* 7, no. 2 (2004): 189–95; H. Bayer, M. Dorris, and P. Glimcher, «Physiological Utility Theory and the Neuroeconomics of Choice», *Games and Economic Behavior* 52, no. 2, 213–56; M. Brett and J. Grahn, «Rhythm and Beat Perception in Motor Areas of the Brain», *Journal of Cognitive Neuroscience* 19, no. 5 (2007): 893–906; A. Hampton and J. O’doherly, «Decoding the Neural Substrates of Reward-Related Decision-Making with Functional MRI», *Proceedings of the National Academy of Science* 104, no. 4 (2007): 1377–82; J. Birk et al., «The Cortical Topography of Tonal Structures Underlying Western Music», *Science* 298 (2002): 2167–70; B. Knutson et al., «Neural Predictors of Purchases», *Neuron* 53, no. 1 (2007): 147–56; B. Knutson et al., «Distributed Neural Representation of Expected Value», *Journal of Neuroscience* 25, no. 19 (2005): 4806–12; S. Koelsch, «Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music», *Current Opinion in Neurobiology* 15, no. 2 (2005): 207–12; T. Fritz et al., «Adults and Children Processing Music: An fMRI Study», *NeuroImage* 25 (2005): 1068–76; T. Fritz et al., «Investigating Emotion with Music: An fMRI Study», *Human Brain Mapping* 27 (2006): 239–50; T. Koyama et al., «The Subjective Experience of Pain: Where Expectations Becomes Reality», *Proceedings of the National Academy of Science* 102, no. 36 (2005): 12950–55; A. Lahav, E. Saltzman, and G. Schlaug, «Action Representation of Sound: Audiomotor Recog-

nition Network While Listening to Newly Acquired Actions», *Journal of Neuroscience* 27, no. 2 (2007): 308–14; D. Levitin and V. Menon, «Musical Structure Is Processed in “Language” Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence», *NeuroImage* 20, no. 4 (2003): 2142–52; G. Berns and P. Montague, «Neural Economics and the Biological Substrates of Valuation», *Neuron* 36 (2002): 265–84; C. Camerer, P. Montague, and A. Rangel, «A Framework for Studying the Neurobiology of Value-Based Decision Making», *Nature Reviews Neuroscience* 9 (2008): 545–56; C. Chafe et al., «Neural Dynamics of Event Segmentation in Music: Converging Evidence for Dissociable Ventral and Dorsal Networks», *Neuron* 55, no. 3 (2007): 521–32; Damian Ritossa and Nikki Rickard, «The Relative Utility of “Pleasantness” and “Liking” Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music», *Psychology of Music* 32, no. 1 (2004): 5–22; Gregory S. Berns et al., «Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music», *NeuroImage* 49, no. 3 (2010): 2687–96; Adrian North and David Hargreaves, «Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for Popular Music», *Psychomusicology* 14, nos. 1–2 (1995): 77–93; Walter Ritter, Elyse Sussman, and Herbert Vaughan, «An Investigation of the Auditory Streaming Effect Using Event-Related Brain Potentials», *Psychophysiology* 36, no. 1 (1999): 22–34; Elyse Sussman, Rika Takegata, and István Winkler, «Event-Related Brain Potentials Reveal Multiple Stages in the Perceptual Organization of Sound», *Cognitive Brain Research* 25, no. 1 (2005): 291–99; Isabelle Peretz and Robert Zatorre, «Brain Organization for Music Processing», *Annual Review of Psychology* 56, no. 1 (2005): 89–114.

21 ...чорний ринок свійської птиці. — Charles Grutzner, «Horse Meat Consumption by New Yorkers Is Rising», *The New York Times*, September 25, 1946.

22 ...«замаскувати» їх під повсякденну страву. — Варто зауважити, що це лише один із висновків комітету (яких було чимало). Щоб дізнатися більше про надзвичайно цікаву діяльність

комітету та його роль, див. Brian Wansink, «Changing Eating Habits on the Home Front: Lost Lessons from World War II Research», *Journal of Public Policy and Marketing* 21, no. 1 (2002): 90–99.

23 ...тогочасних експериментів. — Wansink, «Changing Eating Habits on the Home Front».

24 ...запечені в тісті нирки з м'ясом. — Brian Wansink, *Marketing Nutrition: Soy, Functional Foods, Biotechnology, and Obesity* (Champaign: University of Illinois, 2007).

25 ...сягнуло 50 %. — Dan Usher, «Measuring Real Consumption from Quantity Data, Canada 1935–1968», in *Household Production and Consumption*, ed. Nestor Terleckyj (New York: National Bureau of Economic Research, 1976). It's very hard to get U.S. data on offal consumption, and so these calculations are based on Canadian trends, where data on the topic is more plentiful. In interviews, U.S. officials said that Canada is a fair proxy for U.S. trends. The calculations in Usher's paper draw on calculations of «canned meat», which contained offal.

26 ...суттєво збільшити кількість клієнтів та обсяг продажів. — Зібрання аналітиків корпорації *Target*, 18 жовтня 2005.

ЧАСТИНА ТРЕТЯ. ЗВИЧКИ ГРОМАД

8. Церква Седдлбек і бойкот автобусного транспорту в Монтгомері

Як зароджуються суспільні рухи

1 ...укинула в скриньку для грошей десять центів... — Інформацією про автобусний бойкот у Монтгомері я завдячую історикам, які люб'язно знайшли для мене час, зокрема Джо-ну А. Кірку й Тейлору Бранчу. Крім того, я користувався

такими джерелами: John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power* (New York: Longman, 2004); Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63* (New York: Simon and Schuster, 1988); Taylor Branch, *Pillar of Fire: America in the King Years, 1963–65* (New York: Simon and Schuster, 1998); Taylor Branch, *At Canaan's Edge: America in the King Years, 1965–68* (New York: Simon and Schuster, 2006); Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks* (London: Weidenfeld and Nicolson, 2000); Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom: The Montgomery Story* (New York: Harper and Brothers, 1958); Clayborne Carson, ed., *The Papers of Martin Luther King, Jr.*, vol. 1, *Called to Serve* (Berkeley: University of California, 1992), vol. 2, *Rediscovering Precious Values* (1994), vol. 3, *Birth of a New Age* (1997), vol. 4, *Symbol of the Movement* (2000), vol. 5, *Threshold of a New Decade* (2005); Aldon D. Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement* (New York: Free Press, 1986); James Forman, *The Making of Black Revolutionaries* (Seattle: University of Washington, 1997). Із цих джерел взято й ті факти, які наведено в тексті без цитат.

- 2 *Робіть як хочете, — відказала Паркс.* — Henry Hampton and Steve Fayer, eds., *Voices of Freedom: An Oral History of the Civil Rights Movement from the 1950s Through the 1980s* (New York: Bantam Books, 1995); Rosa Parks, *Rosa Parks: My Story* (New York: Puffin, 1999).
- 3 *...вас заарештовано.* — John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power* (New York: Longman, 2004).
- 4 *...процес із трьох етапів...* — Щоб дізнатися більше про соціологію суспільних рухів, див. G. Davis, D. McAdam, and W. Scott, *Social Movements and Organizations* (New York: Cambridge University, 2005); Robert Crain and Rita Mahard, «The Consequences of Controversy Accompanying Institutional Change: The Case of School Desegregation», *American Sociological*

Review 47, no. 6 (1982): 697–708; Azza Salama Layton, «International Pressure and the U.S. Government's Response to Little Rock», *Arkansas Historical Quarterly* 56, no. 3 (1997): 257–72; Brendan Nelligan, «The Albany Movement and the Limits of Nonviolent Protest in Albany, Georgia, 1961–1962», Providence College Honors Thesis, 2009; Charles Tilly, *Social Movements, 1768–2004* (London: Paradigm, 2004); Andrew Walder, «Political Sociology and Social Movements», *Annual Review of Sociology* 35 (2009): 393–412; Paul Almeida, *Waves of Protest: Popular Struggle in El Salvador, 1925–2005* (Minneapolis: University of Minnesota, 2008); Robert Benford, «An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective», *Sociological Inquiry* 67, no. 4 (1997): 409–30; Robert Benford and David Snow, «Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment», *Annual Review of Sociology* 26 (2000): 611–39; Michael Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism* (Chicago: University of Chicago, 1979); Carol Conell and Kim Voss, «Formal Organization and the Fate of Social Movements: Craft Association and Class Alliance in the Knights of Labor», *American Sociological Review* 55, no. 2 (1990): 255–69; James Davies, «Toward a Theory of Revolution», *American Sociological Review* 27, no. 1 (1962): 5–18; William Gamson, *The Strategy of Social Protest* (Homewood, Ill.: Dorsey, 1975); Robert Benford, «An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective», *Sociological Inquiry* 67, no. 4 (1997): 409–30; Jeff Goodwin, *No Other Way Out: States and Revolutionary Movements, 1945–1991* (New York: Cambridge University, 2001); Jeff Goodwin and James Jasper, eds., *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning, and Emotion* (Lanham, Md.: Rowman and Littlefield, 2003); Roger Gould, «Multiple Networks and Mobilization in the Paris Commune, 1871», *American Sociological Review* 56, no. 6 (1991): 716–29; Joseph Gusfield, «Social Structure and Moral Reform: A Study of the Woman's Christian Temperance Union», *American Journal of Sociology* 61, no. 3 (1955): 221–31; Doug McAdam, *Political Process and the Development*

of Black Insurgency, 1930–1970 (Chicago: University of Chicago, 1982); Doug McAdam, «Recruitment to High-Risk Activism: The Case of Freedom Summer», *American Journal of Sociology* 92, no. 1 (1986): 64–90; Doug McAdam, «The Biographical Consequences of Activism», *American Sociological Review* 54, no. 5 (1989): 744–60; Doug McAdam, «Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions», in *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, ed. Doug McAdam, John McCarthy, and Mayer Zald (New York: Cambridge University, 1996); Doug McAdam and Ronnelle Paulsen, «Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism», *American Journal of Sociology* 99, no. 3 (1993): 640–67; D. McAdam, S. Tarrow, and C. Tilly, *Dynamics of Contention* (Cambridge: Cambridge University, 2001); Judith Stepan-Norris and Judith Zeitlin, «“Who Gets the Bird?” or, How the Communists Won Power and Trust in America’s Unions», *American Sociological Review* 54, no. 4 (1989): 503–23; Charles Tilly, *From Mobilization to Revolution* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978).

- 5 ...почала сперечатися з водієм автобуса в Монтгомері... — Phillip Hoose, *Claudette Colvin: Twice Toward Justice* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2009).
- 6 ...ї відмовлялися передати. — Там само.
- 7 ...сівши поруч із білошкірим чоловіком і хлопчиком... — Russell Freedman, *Freedom Walkers: The Story of the Montgomery Bus Boycott* (New York: Holiday House, 2009).
- 8 ...пов’язаних із нею образ і принижень. — Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom* (New York: Harper and Brothers, 1958).
- 9 ...добрий десяток соціонатів. — Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63* (New York: Simon and Schuster, 1988).

- 10 ...білі тебе вб'ють... — Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks* (London: Weidenfeld and Nicolson, 2000).
- 11 ...залюбки допоможу. — John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power* (New York: Longman, 2004).
- 12 ...на знак протесту проти її арешту й судового процесу. — Carson, *Papers of Martin Luther King, Jr.*
- 13 ...як 282 особам вдалося знайти їхнє тодішнє місце праці... — Mark Granovetter, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers* (Chicago: University of Chicago, 1974).
- 14 ...про які б ми жодним іншим чином не дізналися. — Andreas Flache and Michael Macy, «The Weakness of Strong Ties: Collective Action Failure in a Highly Cohesive Group», *Journal of Mathematical Sociology* 21 (1996): 3–28. For more on this topic, see Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984); Robert Bush and Frederick Mosteller, *Stochastic Models for Learning* (New York: Wiley, 1984); I. Erev, Y. Bereby-Meyer, and A. E. Roth, «The Effect of Adding a Constant to All Payoffs: Experimental Investigation and Implications for Reinforcement Learning Models», *Journal of Economic Behavior and Organization* 39, no. 1 (1999): 111–28; A. Flache and R. Hegselmann, «Rational vs. Adaptive Egoism in Support Networks: How Different Micro Foundations Shape Different Macro Hypotheses», in *Game Theory, Experience, Rationality: Foundations of Social Sciences, Economics, and Ethics in Honor of John C. Harsanyi (Yearbook of the Institute Vienna Circle)*, ed. W. Leinfellner and E. Köhler (Boston: Kluwer, 1997), 261–75; A. Flache and R. Hegselmann, «Rationality vs. Learning in the Evolution of Solidarity Networks: A Theoretical Comparison», *Computational and Mathematical Organization Theory* 5, no. 2 (1999): 97–127; A. Flache and R. Hegselmann, «Dynamik Sozialer Dilemma-Situationen», final research report of the DFG-Project Dynamics of

Social Dilemma Situations, University of Bayreuth, Department of Philosophie, 2000; A. Flache and Michael Macy, «Stochastic Collusion and the Power Law of Learning», *Journal of Conflict Resolution* 46, no. 5 (2002): 629–53; Michael Macy, «Learning to Cooperate: Stochastic and Tacit Collusion in Social Exchange», *American Journal of Sociology* 97, no. 3 (1991): 808–43; E. P. H. Zeggelink, «Evolving Friendship Networks: An Individual-Oriented Approach Implementing Similarity», *Social Networks* 17 (1996): 83–110; Judith Blau, «When Weak Ties Are Structured», unpublished manuscript, Department of Sociology, State University of New York, Albany, 1980; Peter Blau, «Parameters of Social Structure», *American Sociological Review* 39, no. 5 (1974): 615–35; Scott Boorman, «A Combinatorial Optimization Model for Transmission of Job Information Through Contact Networks», *Bell Journal of Economics* 6, no. 1 (1975): 216–49; Ronald Breiger and Philippa Pattison, «The Joint Role Structure of Two Communities' Elites», *Sociological Methods and Research* 7, no. 2 (1978): 213–26; Daryl Chubin, «The Conceptualization of Scientific Specialties», *Sociological Quarterly* 17, no. 4 (1976): 448–76; Harry Collins, «The TEA Set: Tacit Knowledge and Scientific Networks», *Science Studies* 4, no. 2 (1974): 165–86; Rose Coser, «The Complexity of Roles as Seedbed of Individual Autonomy», in *The Idea of Social Structure: Essays in Honor of Robert Merton*, ed. L. Coser (New York: Harcourt, 1975); John Delany, «Aspects of Donative Resource Allocation and the Efficiency of Social Networks: Simulation Models of Job Vacancy Information Transfers Through Personal Contacts», PhD diss., Yale University, 1980; E. Ericksen and W. Yancey, «The Locus of Strong Ties», unpublished manuscript, Department of Sociology, Temple University, 1980.

15 ...більшість населення залишатиметься осторонь. — Mark Granovetter, «The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited», *Sociological Theory* 1 (1983): 201–33.

16 ...зарєєструвати темношкірих виборців на Півдні США. — McAdam, «Recruitment to High-Risk Activism».

- 17 *...залишитися вдома...* — Там само; Paulsen, «Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism».
- 18 *...а інші відмовилися.* — На етапі перевірки фактів МакАдам розповів, чому вирішив провести це дослідження: «Спочатку я хотів зрозуміти зв'язок між рухом за громадянські права та іншими ранніми лівими рухами, зокрема студентським, антивоєнним і рухом за забезпечення рівності чоловіків і жінок. І тільки після того, як я натрапив на заявки й побачив, що одні з них належать волонтерам, а інші — тим, хто відмовився від участі в програмі, мені стало цікаво розібратися: а) чому одні поїхали до Міссісіпі, а інші — ні й б) як це рішення — їхати чи ні — вплинуло в подальшому на обидві групи».
- 19 *Вони не мали як відмовитися від поїздки...* — У ще одному листі МакАдам написав: «На мою думку, організаційні зв'язки такі важливі не тому, що через них волонтери “не мають як відмовитися”, а тому, що вони гарантують, що заявник отримає чималу підтримку завдяки зв'язку між його очевидною ідентичністю (християнина) й участю у літньому проекті. Як я вже зазначав [у своїй статті], “це сильне суб'єктивне ототожнення з конкретною ідентичністю, підсилене організаційними зв'язками, які особливо заохочують до участі”».
- 20 *...якби вони прийшли туди без вас.* — Tom Mathews and Roy Wilkins, *Standing Fast: The Autobiography of Roy Wilkins* (Cambridge, Mass.: Da Capo, 1994).
- 21 *...у понеділок бойкотувати автобусний транспорт.* — Branch, *Parting the Waters*.
- 22 *...скандували: «Пасажирів — нема!»* — King, *Stride Toward Freedom*; James M. Washington, *A Testament of Hope: The Essential Writings and Speeches of Martin Luther King, Jr.* (New York: HarperCollins, 1990).

- 23 ...викликає сумніви. — King, *Stride Toward Freedom*.
- 24 ...обвів кружечками найбільші американські міста... — За інформацію дякую Ріку Воррену, Гленну Круену, Стіву Глейдену, Джеффу Шелеру та Енн Крумм. Крім того, я користувався такими джерелами: Jeffrey Sheler, *Prophet of Purpose: The Life of Rick Warren* (New York: Doubleday, 2009); Rick Warren, *The Purpose-Driven Church* (Grand Rapids, Mich.: Zondervan, 1995); and the following articles: Barbara Bradley, «Marketing That New-Time Religion», *Los Angeles Times*, December 10, 1995; John Wilson, «Not Just Another Mega Church», *Christianity Today*, December 4, 2000; «Therapy of the Masses», *The Economist*, November 6, 2003; «The Glue of Society», *The Economist*, July 14, 2005; Malcolm Gladwell, «The Cellular Church», *The New Yorker*, September 12, 2005; Alex MacLeod, «Rick Warren: A Heart for the Poor», *Presbyterian Record*, January 1, 2008; Andrew, Ann, and John Kuzma, «How Religion Has Embraced Marketing and the Implications for Business», *Journal of Management and Marketing Research* 2 (2009): 1–10.
- 25 ...куди їхати, було вирішено. — Warren, *Purpose-Driven Church*.
- 26 ...має шанс подарувати свободу тисячам людей. — Donald McGavran, *The Bridges of God* (New York: Friendship Press, 1955).
- 27 Як подолати стрес? — Sheler, *Prophet of Purpose*.
- 28 Я мушу трохи присісти. — Коли ми перевіряли факти, представник церкви Седдлбек надав додаткові подробиці: «Рік страждає від дисбалансу хімічних речовин у головному мозку, через що має алергію на адреналін. Цю генетичну проблему неможливо вилікувати. Через затуманений зір, головний біль, різке підвищення температури й паніку дуже важко виступати на публіці. Симптоми тривають близько

п'ятнадцяти хвилин. За той проміжок часу рівень адреналіну знижується, і організм знову починає нормально функціонувати. (Приплив адреналіну відбувається щоразу, як пастор підводиться, щоб прочитати проповідь — це відчуття знайоме кожному, хто хоч раз говорив на публіку.) Пастор Рік каже, що покладається у своїй слабкості на Бога».

29 ...замінити погані звички хорошими, щоб ви уподобилися до Христа... — *Discovering Spiritual Maturity*, Class 201, published by Saddleback Church, <http://www.saddlebackresources.com/CLASS-201-Discovering-Spiritual-Maturity-Complete-Kit-Download-P3532.aspx>.

30 ...підтримувати вас і не заважати. — Представник церкви Седдлбек зауважив, що, хоча одним із головних завдань церкви є навчити людей бути наставниками для самих себе, «це означає, що кожна людина має право рухатися в будь-якому напрямі, який вона обере самотужки. Біблійні засади / настанови мають чіткий напрям. Мета занять у маленьких групах — навчити людей духовної дисципліни, а також повсякденних звичок, що їх можна буде застосувати в щоденному житті».

31 ...громаді вистачить сил продовжувати боротьбу... — Martin Luther King, Jr., *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.*, ed. Clayborne Carson (New York: Grand Central, 2001).

32 ...той від меча загине! — Carson; King.

33 ...закон про сегрегацію в автобусах Монтгомері порушує Конституцію... — *Browder v. Gayle*, 352 U.S. 903 (1956).

34 І сіли спереду. — Washington, *Testament of Hope*.

35 Дуже раді бачити вас... — Kirk, *Martin Luther King, Jr.*

36 ...здавати собі клопоту з бойкотом. — Там само.

9. Неврологія свободи волі

Чи відповідаємо ми за власні звички?

- 1 *...перескладати, бува, у шухляді срібні ложки з виделками...* — «Енджі Бечменн» — псевдонім. Репортаж про Бечменн написано на основі розмов із нею, що тривали в сукупності більш як десять годин, додаткових інтерв'ю з її знайомими, а також десятків газетних публікацій і матеріалів суду. Але коли Бечменн попросили перевірити викладені в книжці факти, вона відмовилася, зауваживши тільки, що майже всі деталі неточні — зокрема й ті, що вона попередньо підтвердила, а також факти, підтвержені іншими джерелами, протоколами судових засідань та офіційними документами. Після цього жінка відмовилася виходити з нами на зв'язок.
- 2 *...страждають тисячі.* — *The Writings of George Washington*, vol. 8, ed. Jared Sparks (1835).
- 3 *...поповнилася більш як на 269 мільйонів доларів...* — Iowa Racing and Gaming Commission, Des Moines, Iowa, 2010.
- 4 *Що я наробив?* — Simon de Bruxelles, «Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare», *The Times*, November 18, 2009.
- 5 *Я подумав, що до нас хтось увірвався...* — Jane Mathews, «My Horror, by Husband Who Strangled Wife in Nightmare», *Daily Express*, December 16, 2010.
- 6 *Я не уявляю свого життя без неї.* — Simon de Bruxelles, «Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare», *The Times*, November 18, 2009.
- 7 *...неприємна, але не критична проблема.* — У деяких випадках люди ходять уві сні, коли їм щось сниться. Цей стан

- знаний як порушення поведінки під час фази швидкого сну. (див. С. Н. Schenck et al., «Motor Dyscontrol in Narcolepsy: Rapid-Eye-Movement [REM] Sleep Without Atonia and REM Sleep Behavior Disorder», *Annals of Neurology* 32, no. 1 [July 1992]: 3–10). У інших випадках люди снів не бачать, але все одно рухаються.
- 8 ... так званим нічним жахом... — С. Bassetti, F. Siclari, and R. Urbaniok, «Violence in Sleep», *Schweizer Archiv Fur Neurologie und Psychiatrie* 160, no. 8 (2009): 322–33.
- 9 ...найглибше закорінені звички. — С. А. Tassinari et al., «Biting Behavior, Aggression, and Seizures,» *Epilepsia* 46, no. 5 (2005): 654–63; С. Bassetti et al., «SPECT During Sleepwalking», *The Lancet* 356, no. 9228 (2000): 484–85; K. Schindler et al., «Hypoperfusion of Anterior Cingulate Gyrus in a Case of Paroxysmal Nocturnal Dystonia», *Neurology* 57, no. 5 (2001): 917–20; С. А. Tassinari et al., «Central Pattern Generators for a Common Semiology in Fronto-Limbic Seizures and in Parasomnias», *Neurological Sciences* 26, no. 3 (2005): 225–32.
- 10 ...тоді як 3 % завдавали їм травм. — Р. Т. D'Orban and C. Howard, «Violence in Sleep: Medico-Legal Issues and Two Case Reports», *Psychological Medicine* 17, no. 4 (1987): 915–25; В. Voeve, Е. Olson, and М. Silber, «Rapid Eye Movement Sleep Behavior Disorder: Demographic, Clinical, and Laboratory Findings in 93 Cases», *Brain* 123, no. 2 (2000): 331–39.
- 11 У Сполучених Штатах і Великій Британії... — John Hudson, «Common Law—Henry II and the Birth of a State», BBC, February 17, 2011; Thomas Morawetz, «Murder and Manslaughter: Degrees of Seriousness, Common Law and Statutory Law, the Model Penal Code», Law Library—American Law and Legal Information, <http://law.jrank.org/pages/18652/Homicide.html>.

- 12 ...свідомо вони б нізащо такого не зробили. — M. Diamond, «Criminal Responsibility of the Addiction: Conviction by Force of Habit», *Fordham Urban Law Journal* 1, no. 3 (1972); R. Broughton et al., «Homicidal Somnambulism: A Case Report», *Sleep* 17, no. 3 (1994): 253–64; R. Cartwright, «Sleepwalking Violence: A Sleep Disorder, a Legal Dilemma, and a Psychological Challenge», *American Journal of Psychiatry* 161, no. 7 (2004): 1149–58; P. Fenwick, «Automatism, Medicine, and the Law», *Psychological Medicine Monograph Supplement*, no. 17 (1990): 1–27; M. Hanson, «Toward a New Assumption in Law and Ethics», *The Humanist* 66, no. 4 (2006).
- 13 ...напав на тата під час нічного жаху. — L. Smith-Spark, «How Sleepwalking Can Lead to Killing», *BBC News*, March 18, 2005.
- 14 Пізніше з неї зняли звинувачення у замаху на вбивство... — Beth Hale, «Sleepwalk Defense Clears Woman of Trying to Murder Her Mother in Bed», *Daily Mail*, June 3, 2009.
- 15 ...його визнали невинним... — John Robertson and Gareth Rose, «Sleepwalker Is Cleared of Raping Teenage Girl», *The Scotsman*, June 22, 2011.
- 16 Чому я це зробив? — Stuart Jeffries, «Sleep Disorder: When the Lights Go Out», *The Guardian*, December 5, 2009.
- 17 ...його розум не контролював вчинків його тіла... — Richard Smith, «Grandad Killed His Wife During a Dream», *The Mirror*, November 18, 2009.
- 18 ...просимо вас виправдати підсудного. — Anthony Stone, «Nightmare Man Who Strangled His Wife in a “Night Terror” Walks Free», *Western Mail*, November 21, 2009.
- 19 ...ви не несете жодної відповідальності... — Там само.

20 ...*удосконалити свою методу*. — Christina Binkley, «Casino Chain Mines Data on Its Gamblers, and Strikes Pay Dirt», *The Wall Street Journal*, November 22, 2004; Rajiv Lal, «Harrah's Entertainment, Inc.», Harvard Business School, case no. 9—604—016, June 14, 2004; K. Ahsan et al., «Harrah's Entertainment, Inc.: Real-Time CRM in a Service Supply Chain», *Harvard Business Review*, case no. GS50, May 8, 2006; V. Chang and J. Pfeffer, «Gary Loveman and Harrah's Entertainment», *Harvard Business Review*, case no. OB45, November 4, 2003; Gary Loveman, «Diamonds in the Data Mine», *Harvard Business Review*, case no. R0305H, May 1, 2003.

21 ...*до цента й хвилини*. — Компанія *Caesars Entertainment* заявила: «За умовами домовленості, досягнутої в травні 2011 року між компанією *Caesars Riverboat Casino* і [Бечменн], обидві сторони (в тому числі їхні представники) не мають права обговорювати окремі деталі справи ...Ми б хотіли заперечити багато конкретних пунктів, але на даному етапі не можемо цього зробити. Ви поставили кілька запитань щодо розмов, які нібито відбувалися між [Бечменн] та неназваними працівниками компанії *Caesars*. Провести незалежну перевірку її слів неможливо, позаяк вона не назвала імен, тому ми сподіваємося, що ви врахуєте це у своєму репортажі, відмовившись публікувати відповідні висловлювання або чітко вказавши, що вони неперевірені. Як і більшість великих компаній у сфері обслуговування, ми звертаємо увагу на купівельні рішення наших клієнтів, щоб відстежувати рівень задоволення клієнтів і оцінювати ефективність наших маркетингових кампаній. Як і більшість компаній, ми шукаємо способів привабити нових клієнтів і докладаємо зусиль, щоб зробити їх нашими постійними відвідувачами. Урешті, як і більшість компаній, ми намагаємося зрозуміти, чому наші клієнти змінюють свій усталений спосіб поведінки, й заохочуємо їх повернутися до нас. Так само роблять готелі, авіакомпанії і навіть хімчистки. Це невід'ємна прикмета якісного обслуговування. ...Компанія *Caesars Entertainment* (у мину-

лону — *Harrah's Entertainment*) та її філії є давнім лідером у галузі відповідальної гри. Ми першими серед компаній у сфері азартних ігор розробили Кодекс корпоративної етики, що визначає наше ставлення до клієнтів. Ми стали першим казино, яке запровадило по всій країні програму добровільного виключення: наші клієнти можуть попросити заборонити їм доступ до всіх наших закладів, якщо вони гадають, що мають проблеми з азартними іграми, чи з будь-яких інших причин. Ми також єдина компанія-оператор казино, яка профінансувала рекламну кампанію на національному телебаченні на підтримку відповідальної гри. Сподіваємося, ви зазначите це у своєму репортажі, як і те, що процитовані вами висловлювання [Бечменн] не пройшли незалежної перевірки».

22 ...вони справді робили мені подарунки... — Компанія *Caesars Entertainment* заявила: «Ми б ніколи не звільнили й не покарали менеджера, якби хтось із клієнтів перестав відвідувати його заклад (хіба що це сталося після конкретного вчинку менеджера). І ніхто з наших менеджерів не мав права казати клієнту, що його чи її звільнять чи покарають якимось іншим чином, якщо той клієнт не прийде до казино».

23 ...як змінюються зображення на екрані грального автомата... — M. Dixon and R. Habib, «Neurobehavioral Evidence for the 'Near-Miss' Effect in Pathological Gamblers», *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 93, no. 3 (2010): 313–28; H. Chase and L. Clark, «Gambling Severity Predicts Midbrain Response to Near-Miss Outcomes», *Journal of Neuroscience* 30, no. 18 (2010): 6180–87; L. Clark et al., «Gambling Near-Misses Enhance Motivation to Gamble and Recruit Win-Related Brain Circuitry», *Neuron* 61, no. 3 (2009): 481–90; Luke Clark, «Decision-Making During Gambling: An Integration of Cognitive and Psychobiological Approaches», *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B: Biological Sciences* 365, no. 1538 (2010): 319–30.

- 24 ...*виписуючи в казино чеки...* — Н. Lesieur and S. Blume, «The South Oaks Gambling Screen (SOGS): A New Instrument for the Identification of Pathological Gamblers», *American Journal of Psychiatry* 144, no. 9 (1987): 1184–88. На етапі перевірки фактів Габіб написав: «Багатьох учасників нашого дослідження ми віднесли до категорії патологічних гравців на підставі інших видів поведінки, про які ми запитували на етапі відбору. Наприклад, учасника було визнано патологічним гравцем, якщо він чи вона: 1) грали в азартні ігри, щоб виграти гроші, що їх перед тим програли, і 2) в деяких випадках робили більші ставки, ніж збиралися. Для класифікації патологічних гравців ми визначили дуже низький поріг».
- 25 ...*нейронні мережі, пов'язані із циклом звички...* — M. Potenza, V. Voon, and D. Weintraub, «Drug Insight: Impulse Control Disorders and Dopamine Therapies in Parkinson's Disease», *Nature Clinical Practice Neurology* 12, no. 3 (2007): 664–72; J. R. Cornelius et al., «Impulse Control Disorders with the Use of Dopaminergic Agents in Restless Legs Syndrome: A Case Control Study», *Sleep* 22, no. 1 (2010): 81–87.
- 26 ...*триває розгляд сочень подібних справ...* — Ed Silverman, «Compulsive Gambler Wins Lawsuit Over Mirapex», *Pharmalot*, July 31, 2008.
- 27 ...*гравці контролюють власні дії...* — Щоб дізнатися більше про неврологічні особливості гри в азартні ігри, див. A. J. Lawrence et al., «Problem Gamblers Share Deficits in Impulsive Decision-Making with Alcohol-Dependent Individuals», *Addiction* 104, no. 6 (2009): 1006–15; E. Cognat et al., «“Habit” Gambling Behaviour Caused by Ischemic Lesions Affecting the Cognitive Territories of the Basal Ganglia», *Journal of Neurology* 257, no. 10 (2010): 1628–32; J. Emshoff, D. Gilmore, and J. Zorland, «Veterans and Problem Gambling: A Review of the Literature», Georgia State University, February 2010, http://www2.gsu.edu/~psyjge/Rsrc/PG_IPV_Veterans.pdf; T. van Eimeren et al.,

«Drug-Induced Deactivation of Inhibitory Networks Predicts Pathological Gambling in PD», *Neurology* 75, no. 19 (2010): 1711–16; L. Cottler and K. Leung, «Treatment of Pathological Gambling», *Current Opinion in Psychiatry* 22, no. 1 (2009): 69–74; M. Roca et al., «Executive Functions in Pathologic Gamblers Selected in an Ecologic Setting», *Cognitive and Behavioral Neurology* 21, no. 1 (2008): 1–4; E. D. Driver-Dunckley et al., «Gambling and Increased Sexual Desire with Dopaminergic Medications in Restless Legs Syndrome», *Clinical Neuropharmacology* 30, no. 5 (2007): 249–55; Erin Gibbs Van Brunschot, «Gambling and Risk Behaviour: A Literature Review», University of Calgary, March 2009.

28 ...вони втрачають свободу вибору... — В електронному листі Габіб докладніше висловився на цю тему: «Це питання свободи волі й самовладання, яке стосується когнітивної нейробіології рівно стільки ж, як і філософії. ...Якщо ми кажемо, що гравець із хворобою Паркінсона не контролює власної поведінки, на яку впливають його ліки, то чому ми не можемо сказати (чи не кажемо) те саме і щодо патологічного гравця, адже в них обох під час гри задіяні ті самі ділянки мозку? Єдина (і не зовсім задовільна) відповідь, яка спадає мені на думку (і яку ви й самі згадуєте), — це та, що суспільству легше визнати особу невинною, якщо є зовнішній чинник, на який можна покласти провину. Тому, коли йдеться про гравця з хворобою Паркінсона, легко сказати, що його нездорова пристрасть до гри — наслідок зужитих ним ліків, тоді як у випадку патологічного гравця — на поведінку якого не вплинув ніякий зовнішній чинник (суспільний тиск, реклама казино, стрес не вважаються такими неминучими факторами, як препарати, які людина мусить приймати) — ми не так охоче звинувачуємо у всьому залежність, а натомість покладаємо відповідальність на самого гравця, мовляв, “хай би не грали — самі винні”. Коли когнітивні нейробіологи краще дослідять цю тему — адже “сучасній” галузі візуалізації мозку всього лише 20–25 років — можливо, деякі

з суспільних стереотипів (у які часом віримо навіть ми, когнітивні нейробіологи) почнуть поволі розвіюватися. На підставі наших даних можна дійти висновку, що між мозком патологічного гравця й мозком гравця непатологічного існують чіткі відмінності, принаймні під час гри. Я навіть можу стверджувати, що для патологічного гравця промахи більше схожі на перемоги, а для непатологічного — на програші. Але я не можу впевнено заявити, нібито ці відмінності свідчать про те, що патологічний гравець не має вибору, коли бачить бігборд із рекламою місцевого казино, або що він є рабом власних бажань. Поки немає вагомих прямих доказів, ми можемо хіба що робити припущення за аналогією, але в цих порівняннях ще дуже багато невизначеності».

29 ...хоч якою вона є. — William James, *Talks to Teachers on Psychology: and to Students on Some of Life's Ideals*.

30 ...«Клуб метафізики»... — Louis Menand, *The Metaphysical Club: A Story of Ideas in America* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 2002).

31 ...тим самим руслом, що й раніше. — Джеймс цитує есе «За звичкою» (*De l'habitude*) французького психолога й філософа Леона Дюмона.

ПРО АВТОРА

ЧАРЛЗ ДАХІГґ — репортер часопису *The New York Times* (газети й журналу). Один із авторів серії публікацій «Золоті можливості» (*Golden Opportunities*) (2007) — про те, як компанії намагаються заробити на американцях старшого віку, «Підрахунки» (*The Reckoning*) (2008) — про причини й наслідки фінансової кризи, а також «Токсичні води» (*Toxic Waters*) (2009) — про дедалі сильніше забруднення водойм в Америці та реакцію державних служб.

За свої розвідки Дахігґ отримав нагороду Національної академії наук, національну премію в галузі журналістики, премію імені Джорджа Полка, премію імені Джеральда Лоеба та інші відзнаки. Він увійшов до числа фіналістів Пулітцерівської премії 2009 року. Брав участь у телевізійних шоу *This American Life*, *The Dr. Oz Show*, *The NewsHour with Jim Lehrer* і *Frontline*, а також виступав в ефірі Національного громадського радіо.

Дахігґ закінчив Гарвардську школу бізнесу та Єльський університет. Перед тим як почати кар'єру журналіста, працював в інвестиційному фонді й — одного жахливого дня — велокур'єром у Сан-Франциско.

Чарлз Дахігґ може за лічені хвилини набути погану звичку — особливо якщо вона стосується смаженої їжі, та мешкає у Брукліні разом зі своєю дружиною — морським біологом — і двома синами, які теж мають свої звички: вставати о п'ятій ранку, розкидатися їжею в обід і чарівно всміхатися.

Популярне видання

ДАХІТ Чарлз

**Сила звички.
Чому ми діємо так, а не інакше в житті та бізнесі**

Керівник проекту *В. В. Столяренко*
Координатор проекту *К. В. Новак*
Відповідальний за випуск *О. М. Пікалова*
Редактор *К. В. Озерова*
Художній редактор *Ю. О. Сорудейкіна*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *А. С. Супруненко*

Підписано до друку 20.04.2016.
Формат 60x90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Georgia». Ум. друк. арк. 27.
Наклад 10 000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»»
61012, м. Харків, вул. Різдва, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com