БЕСТСЕЛЛЕР NEW YORK TIMES

ВЛАСТЬ ПРИВЫЧКИ

ПОЧЕМУ МЫ ЖИВЕМ
И РАБОТАЕМ ИМЕННО ТАК,
А НЕ ИНАЧЕ

ЧАРЛЗ ДАХИГГ

ЛАУРЕАТ ПУЛИТЦЕРОВСКОЙ ПРЕМИИ

БЕСТСЕЛЛЕР NEW YORK TIMES

ВЛАСТЬ ПРИВЫЧКИ

ПОЧЕМУ МЫ ЖИВЕМ
И РАБОТАЕМ ИМЕННО ТАК,
А НЕ ИНАЧЕ

ЧАРЛЗ ЛАХИГГ

ЛАУРЕАТ ПУЛИТЦЕРОВСКОЙ ПРЕМИИ

Чарлз Дахигг

Власть привычки

Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе

Charles Duhigg
THE POWER OF HABIT
Печатается с разрешения автора и литературного агентства The Wylie Agency (UK) Ltd.

© Charles Duhigg, 2012
© Школа перевода В. Баканова, 2016
© Издание на русском языке AST Publishers, 2017

*** * ***

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

Пролог

Целительная сила привычки

Ученые ее просто обожали.

Как было указано в карте, 34-летняя Лайза Аллен начала курить и выпивать в шестнадцать лет и большую часть своей жизни боролась с ожирением. Лет в двадцать пять за ней охотились агентства по сбору платежей, чтобы взыскать долг на 10 тысяч долларов. Ни на одном месте работы она не продержалась больше года.

Но сегодня перед исследователями сидела стройная энергичная женщина с крепкими, как у бегуна, ногами. Она выглядела лет на десять моложе, чем на фотографиях в карте, и, судя по всему, запросто могла обогнать любого из присутствовавших в кабинете. Если верить последней записи, у Лайзы не было неоплаченных долгов, она не употребляла алкоголь и уже тридцать девять месяцев работала в фирме графического дизайна.

– Как давно вы курили в последний раз? – спросил один из ученых, держа перед собой список вопросов, на которые Лайза отвечала всякий раз, когда приходила в эту лабораторию в пригороде Бетесды, штат Мэриленд.

– Почти четыре года назад, – ответила она. – С тех пор я похудела на двадцать семь килограммов и бегаю марафон.

Еще она училась в университете и купила дом. Очень насыщенный событиями период.

В кабинете сидели неврологи, психологи, генетики и один социолог. За последние три года они вдоль и поперек изучили Лайзу, а вместе с ней более двух десятков бывших курильщиков, хронических обжор, маниакальных шопоголиков, алкоголиков, а также обладателей других вредных привычек. Участников исследования объединяло одно: все они в корне изменили свою жизнь за сравнительно короткий промежуток времени. Ученые решили выяснить, как им это удалось. Они измерили основные показатели жизненно важных функций, установили в их домах видеокамеры, проанализировали определенные

участки ДНК[1]. С помощью аппаратуры, позволявшей видеть, что творится в голове человека в режиме реального времени, они наблюдали за потоком крови и электрических импульсов в мозгу испытуемых, когда те вдыхали сигаретный дым или видели вкусную еду. Исследователи хотели понять, как работают привычки на неврологическом уровне и что потребовалось для их изменения.

– Я знаю, вы рассказывали эту историю десятки раз, – сказал ученый Лайзе, – но некоторые из моих коллег слышали ее только из вторых уст. Не могли бы вы еще раз рассказать, как отказались от сигарет?

– Конечно, – улыбнулась Лайза. – Все началось в Каире.

По словам женщины, решение о поездке было принято внезапно. Несколько месяцев назад ее муж вернулся домой с работы и объявил, что влюбился в другую и уходит к ней. Лайзе потребовалось некоторое время, чтобы осознать предательство супруга и смириться с предстоящим разводом. Сначала она горевала, потом шпионила за мужем, выслеживала его новую подружку, звонила ей по ночам и вешала трубку. Однажды Лайза напилась, заявилась к ней домой и принялась барабанить в дверь с криками, что сейчас спалит весь дом.

– Это было трудное время, – вздохнула она. – Я всегда мечтала увидеть пирамиды, а на счете еще оставались деньги, так что…

В ее первое утро в Каире Лайзу разбудил призыв к молитве, доносившийся из мечети неподалеку. Хотя занимался рассвет, в номере отеля царил мрак. Ничего не видя, Лайза потянулась за сигаретой.

Она и не заметила, что пытается зажечь ручку вместо сигареты, пока в нос не ударил запах горелой пластмассы. Последние четыре месяца Лайза провела в слезах, обжорстве и борьбе с бессонницей. Она испытывала стыд, беспомощность, отчаяние и злость. Лежа в постели, Лайза разрыдалась.

– Будто накатила волна невыносимой печали, – пояснила она. – Казалось, все мои мечты рухнули, как песочный замок. Я даже курить как следует не могла. Потом я начала думать о бывшем муже, как трудно будет найти новую работу, когда я вернусь, как сильно я буду ненавидеть ее и как плохо я все время себя чувствую. Я встала, нечаянно задела кувшин с водой, и он разбился. Я зарыдала еще сильнее. Мной овладело страшное отчаяние. Я должна была что-то изменить – все равно что, лишь бы это удалось.

Она приняла душ и вышла из отеля. Пока она ехала в такси по разбитым дорогам Каира к Сфинксу, пирамидам Гизы и огромной, бескрайней пустыне вокруг них, жалость к себе прошла. Ей нужна цель в жизни. Что-то, к чему можно стремиться.

Сидя в такси, Лайза решила, что еще вернется в Египет и отправится в путешествие по пустыне.

Это была сумасшедшая идея, и Лайза прекрасно это понимала. Она была в ужасной физической форме, с лишним весом и без денег в банке. Она понятия не имела, как называется эта пустыня и возможно ли такое путешествие вообще. Но все это было совершенно неважно. Главное – на чем-то сосредоточиться. Лайза решила дать себе год на подготовку. Кстати, чтобы выжить в такой экспедиции, придется пойти на жертвы.

И в первую очередь нужно бросить курить.

Одиннадцать месяцев спустя Лайза ехала по пустыне в составе тура – на машине с кондиционером и полудюжиной других спутников. В фургоне было запасено столько воды, еды, палаток, карт, систем GPS и двусторонних радиопередатчиков, что лишняя пачка сигарет не имела значения.

Но тогда, в такси, Лайза этого не знала. А сидевших в лаборатории ученых подробности ее путешествия не интересовали. Ибо по причинам, которые они только-только начали понимать, небольшой сдвиг, который произошел в ее сознании в первый день в Каире – *решение* бросить курить, чтобы добиться намеченной цели, – запустил ряд изменений, которые в конечном счете распространились на все сферы ее жизни. В течение следующих шести месяцев Лайза заменила курение бегом трусцой, а это, в свою очередь, повлияло на то, как она ела, работала, спала, тратила деньги, планировала рабочий день, думала о будущем и т. д. Она пробежала половину марафонской дистанции, затем прошла марафон целиком, вновь пошла учиться, купила дом и обручилась. В итоге ее пригласили участвовать в научном исследовании. Изучая мозг Лайзы, ученые обнаружили нечто удивительное: над старыми неврологическими моделями – старыми привычками – доминировали новые. Аппаратура по-прежнему регистрировала нейронную активность, связанную с прежним поведением, но эти импульсы вытеснили новые побуждения. Изменились не только привычки Лайзы, но и ее мозг.

Ученые не сомневались: изменения вызваны не поездкой в Каир, не разводом и даже не путешествием по пустыне. Дело было в том, что Лайза сосредоточилась на изменении одной-единственной привычки – курения. Все участники исследования прошли через аналогичный процесс. Сосредоточив внимание на одной модели поведения – так называемой «краеугольной привычке», – Лайза научилась перепрограммировать и другие шаблоны в своей жизни.

На такие перемены способны не только отдельные люди, но и целые организации. Компании вроде «Procter & Gamble», «Starbucks», «Alcoa» и «Target» манипулируют привычками, чтобы влиять не только на манеру работать и общаться своих сотрудников, но и на наше с вами покупательское поведение (хотя мы об этом даже не догадываемся).

– Я хочу показать вам один из ваших последних снимков, – сказал исследователь Лайзе ближе к концу обследования и вывел на экран компьютера изображение ее головного мозга. – Эти области, – он указал на зону рядом с центром мозга, – связаны с жаждой и голодом. Когда вы видите еду, они по-прежнему активны. Ваш мозг до сих пор посылает сигналы, которые заставляли вас переедать. Тем не менее вот тут, – и он указал на участок ближе ко лбу, – возник новый вид активности. Мы полагаем, что именно здесь берут свое начало поведенческое торможение и самодисциплина. С каждым вашим приходом активность этого отдела только усиливается.

Ученым нравилось изучать Лайзу: сканирование ее мозга дало поразительные результаты и оказалось крайне полезным при составлении карты локализации поведенческих моделей – привычек – в нашем сознании.

– Вы помогаете нам понять, как решение превращается в автоматизм, – сказал ей один из исследователей.

Всем присутствующим казалось, что они стоят на пороге великого открытия. Так оно и было.

*** * ***

Проснувшись сегодня утром, что вы сделали в первую очередь? Побежали в ванную, проверили электронную почту или съели пончик на кухне? Почистили зубы до или после душа? Зашнуровали первым левый или правый ботинок? Что вы сказали детям, уходя из дома?

Какой дорогой ехали на работу? Что вы сделали, добравшись до рабочего стола: занялись электронной почтой, поболтали с коллегой или судорожно принялись строчить докладную записку? Что вы ели на обед: салат или гамбургер? Вернувшись домой, вы надели кроссовки и отправились на пробежку или налили себе бокал вина и уселись ужинать перед телевизором?

«Наша жизнь хотя и имеет определенную форму, все же в основном состоит из привычек», – писал Уильям Джеймс в 1892 году[2]. Практически любой сделанный нами выбор на первый взгляд кажется результатом хорошо продуманного решения, однако на самом деле это не так. Это – привычки. И хотя каждая привычка сама по себе значит не так уж и много, со временем еда, которую мы обычно заказываем, слова, которые говорим детям перед сном, манера распоряжаться деньгами, занятия спортом, даже способ организовывать собственные мысли и рабочий процесс начинают оказывать огромное влияние на наше здоровье, продуктивность, финансовое благополучие и счастье. Как говорится в статье, опубликованной исследователем из университета Дьюка в 2006 году[3], более 40 % действий, которые человек совершает каждый день, – не настоящие решения, а привычки.

Уильям Джеймс – как, впрочем, и многие другие, от Аристотеля до Опры Уинфри – большую часть своей жизни пытался выяснить, почему привычки вообще существуют. Однако лишь в последние двадцать лет ученые и маркетологи вплотную подошли к пониманию того, как *работают* привычки – а главное, как они меняются.

Настоящая книга поделена на три части. Первая часть посвящена процессу возникновения привычек в жизни отдельных людей. В ней рассматриваются неврологические основы формирования привычек, способы построения новых привычек и изменения старых, а также методы, с помощью которых, например, одному-единственному рекламщику удалось привить привычку чистить зубы целому народу. Вы узнаете, как «Procter & Gamble» превратила спрей под названием «Febreze» в миллиардный проект, как Общество анонимных алкоголиков манипулирует привычками, лежащими в самой основе зависимости и как тренер Тони Данджи изменил судьбу худшей из команд Национальной футбольной лиги, поставив во главу угла автоматические реакции игроков на едва уловимые сигналы.

Во второй части рассматриваются привычки успешных компаний и организаций. В ней подробно описано, как управленец по имени Пол О’Нил превратил убыточного производителя алюминия в лидера сектора, как компания «Starbucks» сделала из парня-недоучки топ-менеджера и почему даже самые талантливые хирурги совершают ужасные ошибки.

Третья часть изучает привычки общества. В ней рассказывается, почему движение за гражданские права в Монтгомери, штат Алабама, увенчалось успехом и каким образом молодому пастору Рику Уоррену удалось построить самую большую церковь в США. Наконец, мы обсудим сложные этические проблемы: например, следует ли отпустить убийцу на свободу, если на убийство его толкнули привычки.

Каждая глава вращается вокруг основной мысли: привычки можно изменить, если понять, как они работают.

Настоящая книга опирается на сотни научных и корпоративных исследований, а также на интервью с более чем тремя сотнями ученых и руководителей. (Список источников приведен в примечаниях и на сайте http://www.thepowerofhabit.com). Она посвящена привычкам – говоря научным языком, выбору, который все мы сначала делаем сознательно, а затем машинально, без размышлений. В какой-то момент все мы решаем, сколько есть, чем заняться, придя на работу, как часто употреблять алкоголь или когда отправиться на пробежку. Потом мы перестаем выбирать, и поведение становится машинальным. Таков естественный результат работы нашей нервной системы. Поняв, как это происходит, вы сможете перестроить эти модели как угодно.

* * *

Впервые я заинтересовался наукой о привычках восемь лет назад, будучи репортером в Багдаде. Я наблюдал за действиями вооруженных сил США[4], и мне вдруг пришло в голову, что американская армия – один из крупнейших в истории экспериментов по формированию привычек. Начальная подготовка прививает солдатам тщательно проработанные привычки: как стрелять, думать и передавать информацию под огнем противника. На поле боя каждый отданный приказ требует реакции, отточенной до автоматизма. В основе всей армейской организации лежат бесконечно отрабатываемые действия по

построению баз, определению стратегических приоритетов и решению, каким образом ответить на нападение. В первые дни войны командиры лихорадочно искали привычки, которые можно было бы привить солдатам и иракцам и, таким образом, добиться продолжительного перемирия.

Я провел в Ираке месяца два, когда впервые услышал об офицере, проводившем импровизированную программу изменения привычек в Куфе – небольшом городке в девяноста милях к югу от столицы. Проанализировав видеозаписи последних беспорядков, этот майор обнаружил некую закономерность: как правило, насилию предшествовало появление толпы иракцев на площади или ином открытом месте, которая за несколько часов значительно увеличивалась в размерах. Собирались зеваки и продавцы еды. Потом кто-нибудь швырял камень или бутылку, и начиналась общая свалка.

Встретившись с мэром Куфы, майор высказал странную просьбу: не пускать на площади продавцов еды. «Хорошо», – согласился мэр. Несколько недель спустя у Великой мечети Куфы собралась небольшая толпа. В течение дня она росла. Кто-то начал выкрикивать гневные лозунги. Иракская полиция, почуяв недоброе, связалась с базой и попросила американские войска быть наготове. Смеркалось. Толпа проголодалась и забеспокоилась. Люди стали оглядываться по сторонам в поисках продавцов кебабов, которых обычно было множество, но не увидели ни одного. Зеваки разошлись. Выкрикивавшие лозунги приуныли. К восьми часам вечера площадь опустела.

Оказавшись на военной базе близ Куфы, я побеседовал с этим майором. «Динамику толпы необязательно рассматривать с точки зрения привычек», – сказал он мне. Однако лично он на протяжении всей своей карьеры только и делал, что оттачивал психологию их формирования.

В учебном лагере для новобранцев будущий майор усвоил привычки, как заряжать оружие, спать в зоне боевых действий, сохранять внимание в условиях хаоса и принимать верные решения, будучи измученным и подавленным. Он ходил на занятия, где его научили экономить деньги, регулярно заниматься физическими упражнениями и общаться с соседями по казарме. Став старше званием, он узнал о важности организационных привычек, благодаря

которым подчиненные могли принимать решения самостоятельно, не спрашивая разрешения на каждом шагу. Оказалось, что правильные рутинные действия существенно облегчали работу с людьми, которых обычно он терпеть не мог. Теперь же, став миротворцем и побывав в разных странах, майор видел, что не только толпы, но и целые культуры придерживаются одних и тех же правил. «В каком-то смысле, – сказал он, – общество – это гигантское скопление привычек, которые могут привести и к насилию, и к миру – в зависимости от обстоятельств». Майор не только убрал с площадей продавцов еды, но и провел в Куфе десятки различных экспериментов, так или иначе влияя на привычки местных жителей. С тех пор как он прибыл, беспорядков в городе не было.

«Понимать привычки – самое важное, чему я научился в армии, – сказал мне майор. – Это изменило мое восприятие мира. Хотите быстро уснуть и проснуться бодрым? Обратите внимание на свою манеру засыпать и действия, которые вы машинально совершаете, когда встаете. Хотите, чтобы бегать стало легче? Найдите оптимальные пусковые механизмы, чтобы бег вошел в привычку. Я учу таким штукам своих детей. С женой мы составляем планы, какие привычки хотим приобрести. Никто в Куфе не говорил мне, что можно повлиять на толпу, всего лишь убрав лотки с кебабами. Но если вы смотрите на мир как на кучу привычек, считайте, что вам дали фонарь и лом. Короче говоря, вы полностью экипированы, чтобы приняться за дело».

Майор родился в Джорджии и постоянно таскал с собой чашку, в которую сплевывал то шелуху от семечек, то жеваный табак. Он сказал мне, что до армии вершиной его карьеры могла стать разве что работа монтера или, может, продавца метамфетаминов. Теперь он руководит восемьюстами солдатами в одной из самых сложных и совершенных военных организаций на Земле.

«Если уж простой парень из глуши смог это понять, то и любой сможет, – добавил майор. – Я постоянно твержу своим солдатам: вы способны на все, главное – выработать верные привычки».

За последние десять лет наши представления о неврологии и психологии привычек, а также механизмов их функционирования в жизни отдельных людей, обществ и организаций существенно расширились. Каких-то пятьдесят лет назад ничего подобного нам и не

снилось. Теперь мы знаем, как возникают привычки, как они меняются и как работают. Мы знаем, как разбить их на части и перестроить в соответствии с нашими желаниями. Мы понимаем, как заставить людей меньше есть, больше заниматься спортом, эффективнее работать и вести более здоровый образ жизни. Изменить привычку не всегда легко и быстро. Не всегда просто.

Но это возможно. И теперь мы знаем как.

Часть I

Индивидуальные привычки

Глава 1

Петля привычки

Принцип действия привычки

I

Сан-Диего, осень 1993 года. Человек, которому было суждено перевернуть большую часть наших представлений о привычках, приехал в лабораторию к назначенному часу. Его уже ждали. Это был пожилой мужчина под метр восемьдесят в опрятной синей рубашке, застегнутой на все пуговицы[5]. Его густые седые волосы вызвали бы зависть на любой встрече выпускников, окончивших школу лет пятьдесят тому назад. Слегка прихрамывая из-за артрита и крепко держа за руку жену, он медленно и осторожно шел по коридору – будто не знал, к чему приведет каждый следующий шаг.

Беда случилась около года назад. Юджин Паули – или Ю.П., как его будут называть в медицинской литературе – сидел у себя дома в Плайя-дель-Рей и ждал обеда. Гремя посудой, жена обмолвилась, что с минуты на минуту приедет их сын, Майкл.

– Майкл? А это кто? – спросил Юджин[6].

– Твой ребенок, – ответила Беверли. – Тот самый, которого мы родили и вырастили, ты что, забыл?

Юджин непонимающе смотрел на нее.

– Кто это? – повторил он свой вопрос.

Весь следующий день Юджин мучился рвотой и коликами. Через сутки обезвоживание организма стало настолько явным, что перепуганная Беверли отвезла мужа в больницу. Температура поднялась до сорока с половиной градусов. Юджин метался на больничной койке в поту. Сначала он бредил, потом впал в агрессию, с криками отпихивал медсестер, которые пытались сделать ему внутривенную инъекцию. Только после укола успокоительного врачу наконец удалось ввести длинную иглу между двумя поясничными позвонками и взять несколько капель спинномозговой жидкости[7].

Доктор сразу заподозрил неладное. Жидкость, окружающая головной мозг и спинномозговые нервы, представляет собой своеобразный барьер, защищающий от инфекций и травм. У здоровых людей она прозрачная и вливается в шприц стремительным

шелковистым потоком. Спинномозговая жидкость Юджина оказалась мутной и тягучей – будто полной крохотных песчинок. Результаты анализов показали: у Юджина вирусный энцефалит – болезнь, которую вызывает сравнительно безвредный вирус. Обычно при попадании в организм он приводит к герпесу губ и легким кожным инфекциям. В редких случаях вирус проникает в мозг и наносит ему катастрофический ущерб, безжалостно въедаясь в нежные складки ткани, где обитают наши мысли, мечты и – по мнению некоторых – души.

«Возместить уже причиненный вред невозможно, – сказали Беверли врачи, однако большая доза противовирусных препаратов может предотвратить дальнейшее распространение болезни». Юджин впал в кому и десять дней находился на волосок от смерти. Потом лекарство начало действовать, температура спала, Юджин пришел в сознание. Первое время он был чудовищно слаб, не понимал, где находится, и не мог нормально глотать. Он говорил отдельными словами и порой задыхался, точно вдруг забывал, как дышать. И все-таки он выжил.

Наконец самочувствие Юджина улучшилось, и он смог пройти ряд тестов. Как ни странно, врачи обнаружили, что его организм – включая нервную систему – практически не пострадал. Он мог двигать конечностями, реагировал на шум и свет. Тем не менее на снимках виднелись зловещие затемнения ближе к центру мозга. Вирус уничтожил овальный участок ткани рядом с местом, где череп соединяется с позвоночником. «Боюсь, это не тот человек, которого вы помните, – предупредил Беверли один из докторов. – Будьте готовы, что вашего мужа больше нет».

Юджина перевели в другое крыло. Через неделю он уже легко глотал; через две – нормально говорил. Он требовал желе и соль, беспрерывно переключал телеканалы и жаловался на скучные сериалы. Пять недель спустя его отправили в реабилитационный центр. К этому времени больной гулял по коридорам и докучал медсестрам непрошеными советами как провести выходные.

«Пожалуй, на моей практике это первый случай столь быстрого и успешного восстановления, – сказал доктор Беверли. – Просто удивительно!»

В реабилитационном центре выяснилось, что болезнь страшно изменила мужа Беверли. Юджин не мог вспомнить, какой сегодня день недели, как зовут врачей и медсестер. «Почему они задают мне такие вопросы?» – как-то раз спросил он жену, когда доктор вышел из палаты. Дома в поведении Юджина обнаружились и другие странности. Похоже, он начисто позабыл всех своих друзей и с трудом мог уследить за ходом разговора. Иногда по утрам он вставал с постели, шел на кухню, готовил себе яичницу с беконом, потом залезал обратно под одеяло и включал радио. Через сорок минут все повторялось сначала: он вставал, жарил яичницу с беконом, ложился в постель и включал радио. И так до бесконечности.

Встревожившись, Беверли обратилась за помощью к специалистам, в том числе к исследователю из Калифорнийского университета в Сан-Диего, который занимался потерей памяти. В один погожий осенний день Беверли и Юджин очутились в невзрачном здании на территории университета. Войдя в небольшой кабинет, Юджин заговорил с молодой женщиной, сидевшей за компьютером.

– Я много лет занимался электроникой, но до сих пор не перестаю удивляться, – сказал он, указывая на компьютер, на котором она печатала. – В пору моей молодости эта штука заняла бы пару двухметровых стеллажей – целую комнату.

Женщина продолжала стучать на клавиатуре.

– Невероятно! – хмыкнул Юджин. – Я про все эти печатные платы, диоды, триоды. Когда я занимался электроникой, эта штука заняла бы пару двухметровых стеллажей.

В кабинет вошел исследователь. Представившись, он спросил Юджина, сколько ему лет.

– Так, дайте-ка подумать… Пятьдесят девять или шестьдесят? – ответил Юджин. На самом деле ему был семьдесят один год.

Ученый сел за компьютер и принялся набирать текст. Юджин улыбнулся и ткнул в экран пальцем.

– Поразительно, – сказал он. – Знаете, когда я занимался электроникой, эта штука заняла бы пару двухметровых стеллажей!

Исследователь – 52-летний профессор Ларри Сквайр – изучал нейроанатомию памяти тридцать лет. В первую очередь его интересовал механизм, благодаря которому мозг запоминает и хранит события прошлого. Знакомство с Юджином позволит ему открыть

новый мир сотням ученых, которые в корне изменят наше представление о привычках. Исследования Сквайра покажут, что человек – пусть даже тот, который начисто забыл собственный возраст и вообще почти ничего не помнит, – способен выработать привычки, отличающиеся невероятной сложностью. На первый взгляд уму непостижимо, как это происходит. Секрет в том, что изо дня в день мы опираемся на схожие неврологические процессы. В свое время эксперименты Сквайра и других ученых помогут выявить подсознательные механизмы, влияющие на множество наших решений – на первый взгляд эти решения кажутся результатом тщательного обдумывания, но на самом деле обусловлены побуждениями, которые большинство едва ли понимают или осознают.

Перед тем как познакомиться с Юджином лично, Сквайр потратил несколько недель на изучение изображений его мозга. Сканирование показало, что вирус практически полностью уничтожил медиальный отдел височной доли – узкую полоску клеток, которая, как полагают ученые, отвечает за разного рода познавательные задачи, в том числе воспоминания прошлого и регуляцию некоторых эмоций. Масштабы разрушений исследователя не удивили – вирусный энцефалит уничтожает ткани безжалостно. Его потрясло другое – снимки показались ему на удивление знакомыми.

Тридцать лет назад, будучи аспирантом в Массачусетском технологическом институте, Сквайр входил в группу специалистов, изучавших Г.М. – Генри Молисона, одного из самых известных пациентов в истории медицины. Когда Г.М. было семь лет[8], его сбил велосипедист[9]. При падении мальчик сильно ударился головой[10]. Вскоре у него начались судороги и обмороки. В шестнадцать лет у Г.М. произошел первый большой эпилептический припадок, который затрагивает весь мозг, и вскоре он терял сознание до десяти раз за день.

К двадцати семи годам Г.М. совершенно отчаялся. Противосудорожные препараты не помогали. Он был умен[11], но работать не мог и по-прежнему зависел от родителей. Больше всего на свете Г.М. хотел жить как все нормальные люди. В конечном итоге он обратился за помощью к врачу, чья любовь к экспериментальным исследованиям перевешивала страх совершить ошибку. Исследования показали, что определенную роль в припадках играет один из отделов

мозга, так называемый гиппокамп. Доктор предложил вскрыть черепную коробку Г.М.[12], приподнять переднюю часть мозга и с помощью тоненькой соломинки[13] высосать гиппокамп и прилегающие ткани. Г.М. согласился.

Операция состоялась в 1953 году. Частота припадков резко снизилась. Впрочем, почти сразу стало ясно, что мозг Г.М. радикально изменился. Г.М. знал, как его зовут и что его мать родилась в Ирландии. Он помнил обвал фондового рынка в 1929 году и вторжение в Нормандию. Однако практически все события, которые произошли позже, – все воспоминания и опыт, накопленные за десять лет, предшествовавших операции, – оказались стерты. Когда врач, проверявший память Г.М., показал ему игральные карты и списки чисел, выяснилось, что больной не способен помнить новую информацию дольше двадцати секунд.

Со дня операции и до самой его смерти в 2008 году любой человек, которого видел Г.М., любая песня, которую он слышал, любое помещение, в которое он входил, оказывались для него в новинку. Его мозг будто застыл во времени. Каждый день бедняга с удивлением обнаруживал, что телевизионный канал можно переключить, направив на экран черный пластиковый прямоугольник. Каждый день он представлялся врачам и медсестрам, точно видел их впервые[14].

«Мне нравилось изучать Г.М., ведь память – самый что ни на есть осязаемый, самый захватывающий способ исследования мозга, – сказал мне Сквайр. – Я вырос в Огайо. Помню, в первом классе учительница раздала всем цветные мелки, и я стал смешивать цвета, чтобы получить черный. Почему это я помню, а как выглядела учительница – не помню? На каком таком основании мой мозг решает, что одно воспоминание важнее другого?»

Увидев изображения мозга Юджина, Сквайр поразился, насколько они были похожи на снимки мозга Г.М. И там и там в середине имелись пустые участки размером с грецкий орех. Память Юджина – равно как и память Г.М. – была уничтожена.

Впрочем, начав работать с Юджином, Сквайр обнаружил, что этот пациент сильно отличается от Г.М. Почти все, кто сталкивался с Г.М, сразу понимали, что он болен. Юджин, напротив, мог поддерживать беседу и выполнять довольно сложные задачи – случайный наблюдатель никогда бы не подумал, что с ним что-то не так.

Последствия операции Г.М. оказались настолько удручающими, что всю оставшуюся жизнь он провел в больнице. Юджин продолжал жить дома с женой. Если Г.М. был не в состоянии поддерживать элементарный диалог, то Юджин обладал поразительной способностью переводить любую дискуссию на тему, о которой мог рассуждать до бесконечности – например, о спутниках (в свое время он работал в аэрокосмической компании) или о погоде.

Сквайр начал с вопросов о детстве и юности. Юджин рассказал о городе в центральной Калифорнии, где он вырос, о работе в торговом флоте, о путешествии в Австралию. Одним словом, он помнил большинство событий своей жизни, которые произошли до 1960 года. Когда же Сквайр спросил о последующих десятилетиях, Юджин вежливо сменил тему и заявил, что испытывает кое-какие проблемы с припоминанием недавних событий.

Сквайр провел несколько тестов на интеллект. Как оказалось, интеллект Юджина был весьма высок для человека, который начисто забыл события последних тридцати лет. Более того, Юджин сохранил все привычки, приобретенные в юности: всякий раз, когда Сквайр давал ему стакан воды или хвалил за подробный ответ, тот благодарил его и отвечал комплиментом на комплимент. Всякий раз, когда кто-то входил в комнату, Юджин здоровался, называл свое имя и спрашивал, как прошел день.

Но когда Сквайр попросил Юджина воспроизвести ряд чисел и описать коридор за дверью в лабораторию, выяснилось, что больной не в состоянии хранить новую информацию дольше минуты. Увидев фотографии своих внуков, он никак не мог сообразить, кто это такие. Сквайр спросил Юджина, помнит ли он, как заболел. Старичок ответил, что ничего не знает ни о болезни, ни о пребывании в больнице. Фактически Юджин забыл, что страдает амнезией. Его мысленный образ «я» не включал потерю памяти, а поскольку ни о каких заболеваниях он не помнил, то даже не подозревал, что с ним случилось что-то неладное.

Несколько месяцев Сквайр посвятил экспериментам, стараясь установить пределы памяти своего нового подопечного. Юджин и Беверли переехали из Плайя-дель-Рей в Сан-Диего, поближе к дочери, и Сквайр часто приходил к ним домой. Однажды ученый попросил

Юджина набросать план его дома. Юджин не смог нарисовать даже элементарную схему с кухней и спальней.

– Когда вы встаете утром, как вы выходите из комнаты? – спросил Сквайр.

– Честно говоря, – сказал Юджин, – я точно не знаю.

Сквайр делал заметки на ноутбуке. Пока исследователь печатал, Юджин оглядел комнату, встал, вышел в коридор и открыл дверь в туалет. Через несколько минут раздался шум спускаемой и льющейся из крана воды. Вытирая руки о штаны, Юджин вернулся в гостиную, сел в кресло рядом со Сквайром и принялся терпеливо ждать следующего вопроса.

В то время никто не задумался, каким образом человек, неспособный нарисовать план собственного дома, в состоянии найти дорогу в туалет. А зря. Именно этот и другие подобные вопросы в конечном итоге приведут к серии открытий и в корне изменят наше представление о силе привычек[15]. Они совершат научную революцию, в которой примут участие сотни исследователей, чьей главной целью станет понимание привычек, влияющих на нашу жизнь.

Сев за стол, Юджин взглянул на ноутбук Сквайра.

– Поразительно, – сказал он, указывая на компьютер. – Знаете, когда я занимался электроникой, эта штука заняла бы пару двухметровых стеллажей!

* * *

Первые несколько недель после переезда в новый дом Беверли старалась регулярно водить Юджина на прогулки. Врачи сказали ей, что физическая нагрузка ему очень полезна; кроме того, если Юджин сидел дома слишком долго, он буквально сводил жену с ума, без конца задавая одни и те же вопросы. Поэтому каждый день утром и днем они ходили гулять вокруг квартала – всегда вместе и всегда по одному и тому же маршруту.

Врачи предупредили Беверли, что за Юджином нужно постоянно следить. Если он потеряется, сказали они, то не сумеет найти дорогу домой. Однажды утром, пока Беверли одевалась, Юджин выскользнул на улицу один. Он имел обыкновение бродить из комнаты в комнату, и она не сразу заметила, что его нет. Вне себя от ужаса Беверли выскочила из дома. Юджина нигде не было. Она бросилась к соседям и

принялась стучать в окна. Коттеджи были похожи – может, Юджин перепутал и зашел в чужой дом? Не получив ответа, она кинулась к порогу и трезвонила, пока дверь не открыли. Нет, покачал головой хозяин, Юджин к ним не заходил. В слезах Беверли вернулась обратно на дорогу и обегала весь квартал, на ходу выкрикивая имя мужа. Вдруг он выйдет на проезжую часть и попадет под машину? Как он объяснит, где живет? Она металась по улицам уже пятнадцать минут, но он будто сквозь землю провалился. Отчаявшись, женщина побежала домой, чтобы вызвать полицию.

Ворвавшись в гостиную, Беверли остолбенела: ее муж, как ни в чем не бывало, сидел перед телевизором и смотрел исторический канал. Слезы жены смутили его. Он не помнил, как ушел, не знает, где был, и не понимает, чем она так расстроена. Беверли заметила на столе кучу сосновых шишек – точно такие же валялись во дворе соседнего дома. Подойдя ближе, она увидела, что пальцы Юджина перепачканы смолой.

Юджин ходил гулять один: брел по улице и собирал шишки.

И сумел найти дорогу домой.

Вскоре он уже гулял каждое утро. Первое время Беверли пыталась остановить его, но все ее попытки заведомо были обречены на провал.

«Даже если я велела ему остаться дома, через несколько минут он начисто об этом забывал, – сказала она мне. – Несколько раз я ходила за ним следом – хотела убедиться, что он не потеряется, но он всегда возвращался домой». Время от времени Юджин приносил сосновые шишки или камни. Один раз он вернулся с бумажником; в другой раз приволок щенка. Он не помнил, откуда бралось все это.

Узнав о прогулках, Сквайр заподозрил, что в голове Юджина происходят процессы, которые не имеют никакого отношения к сознательной памяти. Чтобы проверить свои догадки, ученый разработал интересный эксперимент. В один прекрасный день одна из ассистенток Сквайра приехала к Юджину домой и попросила его нарисовать план квартала, в котором он живет. Юджин не смог этого сделать. «Тогда нарисуйте свою улицу и свой дом», – предложила она. Юджин начал что-то черкать, но потом забыл о задании. Женщина попросила его показать, какая дверь ведет в кухню. Юджин оглядел комнату и ответил, что не знает. Она спросила, что он будет делать,

если проголодается. Юджин встал, прошел на кухню, открыл шкаф и достал банку с орехами.

В конце недели во время ежедневной прогулки к Юджину присоединился другой ассистент. Минут пятнадцать они шли по улице, наслаждаясь вечной весной, которой так славится Южная Калифорния. В воздухе витал восхитительный аромат бугенвиллей. Юджин шел первым и, казалось, отлично знал, куда идет. Он ни разу не спросил дорогу. Когда они повернули за угол возле его дома, ассистент спросил Юджина, где тот живет. «Точно не скажу», – ответил старичок, после чего свернул к своему дому, открыл входную дверь, вошел в гостиную и включил телевизор.

Сквайр понимал: Юджин, несомненно, впитывал новую информацию. Но в какой части мозга хранится эта информация? Как можно найти банку орехов, когда не знаешь, где кухня? Или найти дорогу домой, когда понятия не имеешь, какой дом твой? Каким образом, думал Сквайр, в поврежденном мозгу Юджина формируются новые модели поведения?

II

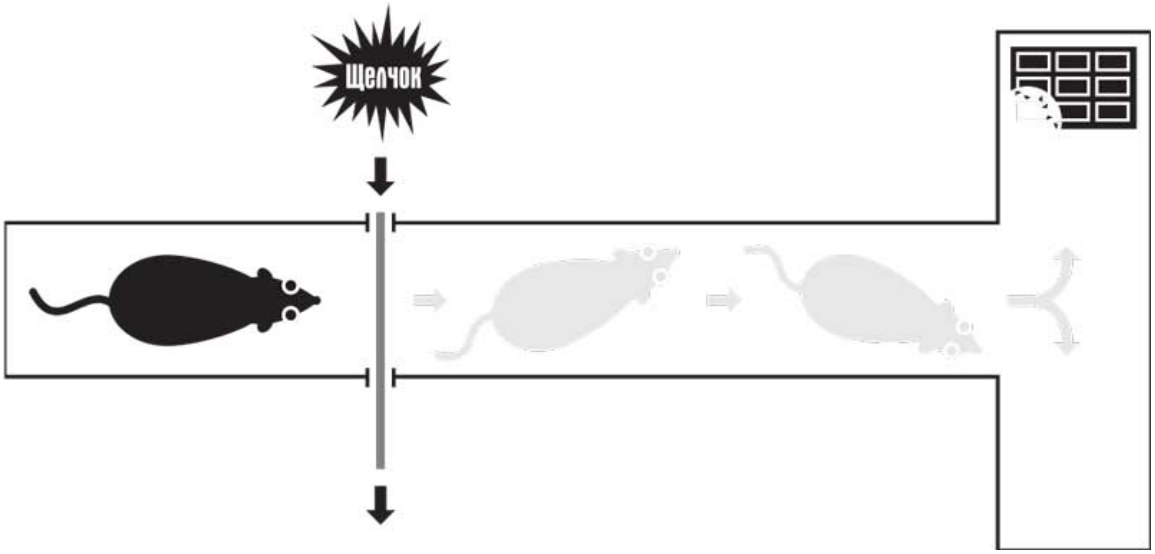
В здании, где располагается Центр исследований головного мозга и когнитивных наук Массачусетского технологического института, есть лаборатории, которые непосвященный человек принял бы за игрушечные макеты операционных. Здесь все крошечное: и скальпели, и сверла, и манипуляторы с пилами менее шести миллиметров в ширину. Даже операционные столы и те маленькие, будто рассчитаны на хирургов ростом с ребенка. В помещениях всегда поддерживается прохлада – пятнадцать с половиной градусов, ибо слабый поток холодного воздуха не дает пальцам исследователей дрожать во время сложных операций. В этих лабораториях неврологи вскрывают черепа крыс и вживляют в их мозг микроскопические датчики, способные регистрировать малейшие изменения нейронной активности. Проснувшись после наркоза, животные едва ли замечают паутину микроскопических проводов у себя в голове.

Эти лаборатории стали эпицентром настоящей революции в науке о формировании привычек. Опыты, которые тут ставят, объясняют, каким образом вы, я, да и все остальные – включая Юджина, усваиваем модели поведения, необходимые в повседневной жизни. Именно крысы помогли неврологам понять сложнейшие процессы, которые протекают в наших головах всякий раз, когда мы совершаем наипростейшие действия (например, чистим зубы или выезжаем из гаража задним ходом). Что же касается Сквайра, то он наконец разобрался, почему Юджин мог приобретать новые привычки.

В 1990-х годах – примерно в то же самое время, когда Юджин свалился с температурой, – ученые Массачусетского технологического института только приступали к изучению привычек. В первую очередь их интересовало скопление нейронов под названием базальные ганглии. Если представить человеческий мозг в виде луковицы, состоящей из множества слоев клеток, то внешние слои – те, что находятся ближе к черепу, – с точки зрения эволюции самые молодые. Когда вы размышляете над новым изобретением или смеетесь над шуткой друга, работают именно эти внешние части мозга. В них-то и происходят самые сложные мыслительные процессы.

В глубине мозга, ближе к стволу – там, где головной мозг соединяется со спинным, – располагаются старые, более примитивные структуры. Они контролируют автоматические действия – например, дыхание и глотание. Им же мы обязаны непроизвольным вздрагиванием, когда кто-то неожиданно выскакивает из-за кустов. Практически в самом центре находится участок ткани размером с мяч для гольфа[16]. Аналогичное образование есть в головах рыб, рептилий и других млекопитающих. Это базальные ганглии – овальное скопление клеток, функции которых ученые пока выяснили не до конца[17]. Считается, что они играют определенную роль в таких заболеваниях, как болезнь Паркинсона[18].

В начале 1990-х годов исследователи из Массачусетского технологического института задумались, не связаны ли базальные ганглии с формированием привычек. Дело в том, что у животных с повреждениями базальных ганглий внезапно возникали сложности с такими задачами, как прохождение лабиринта или открывание контейнеров с пищей[19]. Ученые решили провести серию экспериментов, воспользовавшись новыми микротехнологиями, которые в мельчайших деталях показывали все, что происходило в головах крыс в процессе выполнения привычных действий. В череп каждой крысы имплантировали прибор, похожий на маленький джойстик, и десятки крошечных проводов. После этого животное помещали в Т-образный лабиринт, в один из концов которого клали кусочек шоколада.



В самом начале лабиринта имелась перегородка, поднимавшаяся после громкого щелчка[20]. На первых порах крыса, услышав щелчок и увидев, что перегородка исчезла, начинала бродить по центральному проходу, обнюхивать углы и скрести стены. Судя по всему, она чуяла запах шоколада, но не могла сообразить, как его найти. Добравшись до вершины буквы «Т», крыса часто поворачивала вправо, в противоположную от шоколада сторону, а затем семенила влево, периодически останавливаясь без всякой видимой причины. В конце концов большинство животных обнаруживали награду. Никаких четких закономерностей в их блужданиях не было. Со стороны казалось, будто крысы неторопливо и бездумно прогуливаются взад-вперед.

Как ни странно, датчики говорили другое. Когда животные бродили в лабиринте, в их мозгу – в особенности в базальных ганглиях – шла неистовая работа. Каждый раз, когда крыса принюхивалась или скребла стену, аппаратура фиксировала вспышку нейронной активности – мозг анализировал каждый новый запах, вид и звук. Иными словами, находясь в лабиринте, крыса непрерывно обрабатывала информацию.

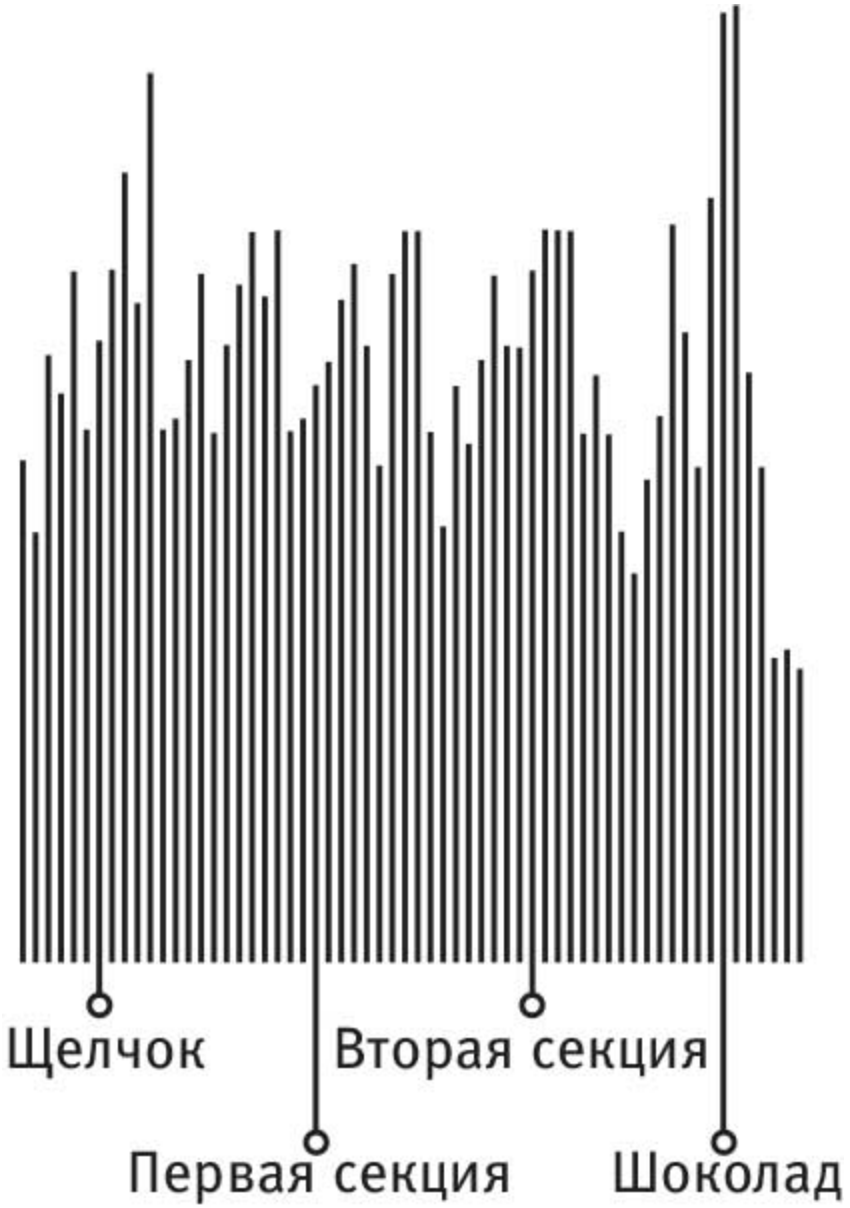
Ученые повторяли этот эксперимент сотни раз, снова и снова заставляя крыс проделывать один и тот же маршрут. Постепенно в деятельности их мозга наметились существенные сдвиги. Животные больше не обнюхивали углы и не сворачивали в сторону. Они неслись по лабиринту все быстрее и быстрее. В их головах происходило нечто

совершенно неожиданное: по мере того как крыса училась ориентироваться в лабиринте, ее умственная активность *снижалась*. Чем выше становился уровень автоматизма при прохождении лабиринта, тем меньше думала крыса.

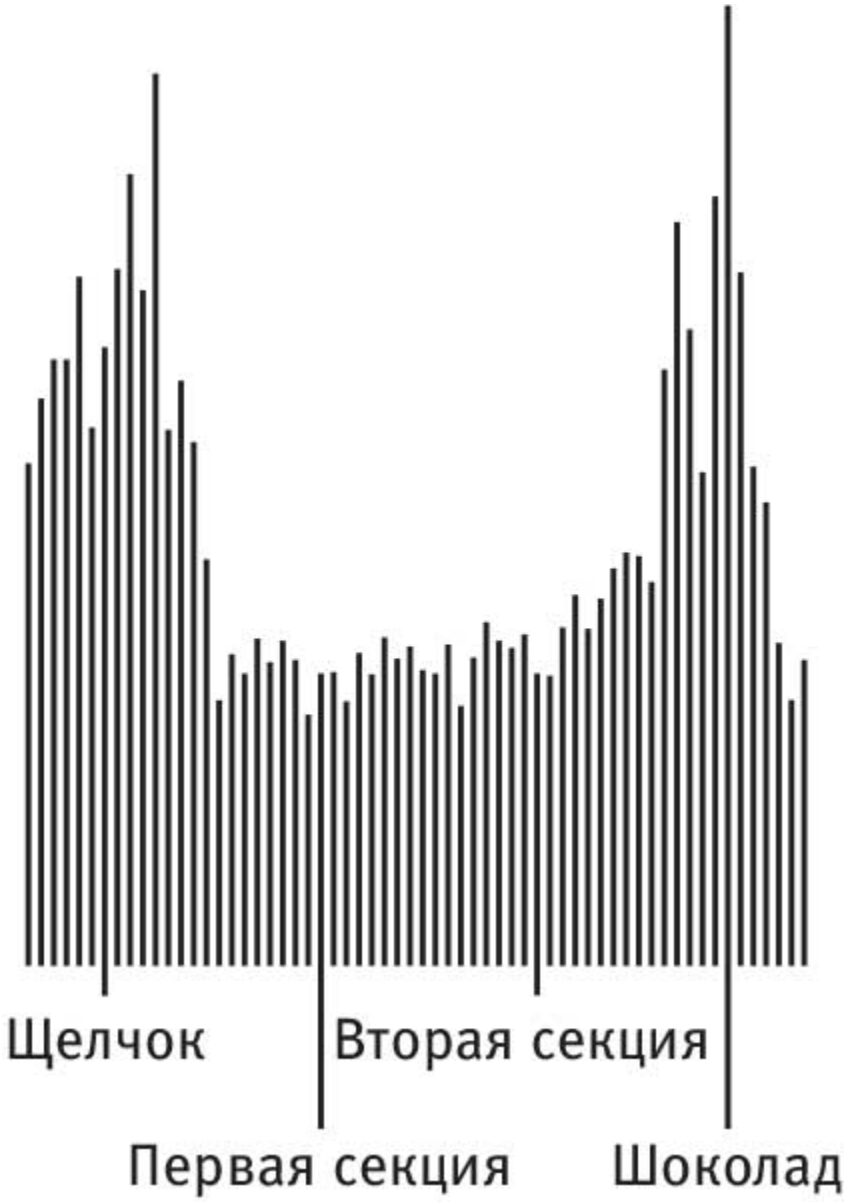
Судя по всему, первые несколько раз крыса исследовала лабиринт, а потому ее мозг работал на полную мощность, обрабатывая и усваивая новую информацию. Но уже через несколько дней ей больше не требовалось скрести стены или нюхать воздух; в результате активность мозга, связанная с царапанием и обнюхиванием, прекратилась. Поскольку теперь крыса машинально поворачивала в нужную сторону, центры мозга, отвечающие за принятие решений, тоже бездействовали. Все, что требовалось, – вспомнить кратчайший путь к шоколаду. Впрочем, через неделю утихла активность даже тех мозговых структур, которые связаны с памятью. Крыса настолько освоила лабиринт, что перестала думать вообще.

Как выяснилось, за усвоение программы действий и доведение ее до автоматизма – бежать прямо, повернуть налево, съесть шоколад – отвечали базальные ганглии. Судя по всему, именно эта крошечная древняя структура полностью контролировала поведение крысы: хотя она бежала все быстрее и быстрее, ее мозг работал все меньше и меньше. Базальные ганглии играли ключевую роль в запоминании шаблонов и их выполнении. Короче говоря, они хранили привычки даже тогда, когда остальные отделы мозга отдыхали.

Рассмотрим график, на котором отражена активность мозга крысы, попавшей в лабиринт первый раз[21]. Поначалу мозг напряженно работает все время:



Через неделю крыса привыкает бегать по одному и тому же маршруту, и активность ее мозга заметно снижается:



Процесс преобразования последовательности действий в автоматическую серию операций называется «разбивкой на блоки» и лежит в основе формирования любой привычки[22]. Существуют десятки, если не сотни, поведенческих блоков, которые каждый человек выполняет ежедневно. Одни из них просты: вы машинально выдавливаете зубную пасту на зубную щетку, прежде чем сунуть ее в рот. Другие, такие как одевание или приготовление бутербродов детям в школу, немного сложнее.

А третьи вообще представляют собой нечто запредельное: просто удивительно, как такой маленький участок ткани, возникший миллионы лет назад, в принципе умудряется превращать их в привычки. Возьмем, к примеру, процесс выезда из гаража задним ходом. Когда вы только учились водить машину, подобное действие требовало невероятной концентрации внимания. Это понятно: нужно отпереть гараж, открыть дверь автомобиля, отрегулировать сиденье, вставить ключ в замок зажигания, повернуть его по часовой стрелке, отрегулировать зеркало заднего вида и боковые зеркала, убедиться в отсутствии препятствий на пути, поставить ногу на педаль тормоза, перевести рычаг переключения передач в положение «задний ход», снять ногу с тормоза, мысленно оценить расстояние до дороги, выровнять колеса (одновременно следя за другими машинами), преобразовать отражения в зеркалах в реальное расстояние между бампером, мусорными баками и забором, слегка нажать на педаль газа и, наконец, неоднократно попросить своего пассажира перестать баловаться с магнитолой.

Сегодня вы проделываете все вышеперечисленные действия почти автоматически – по привычке.

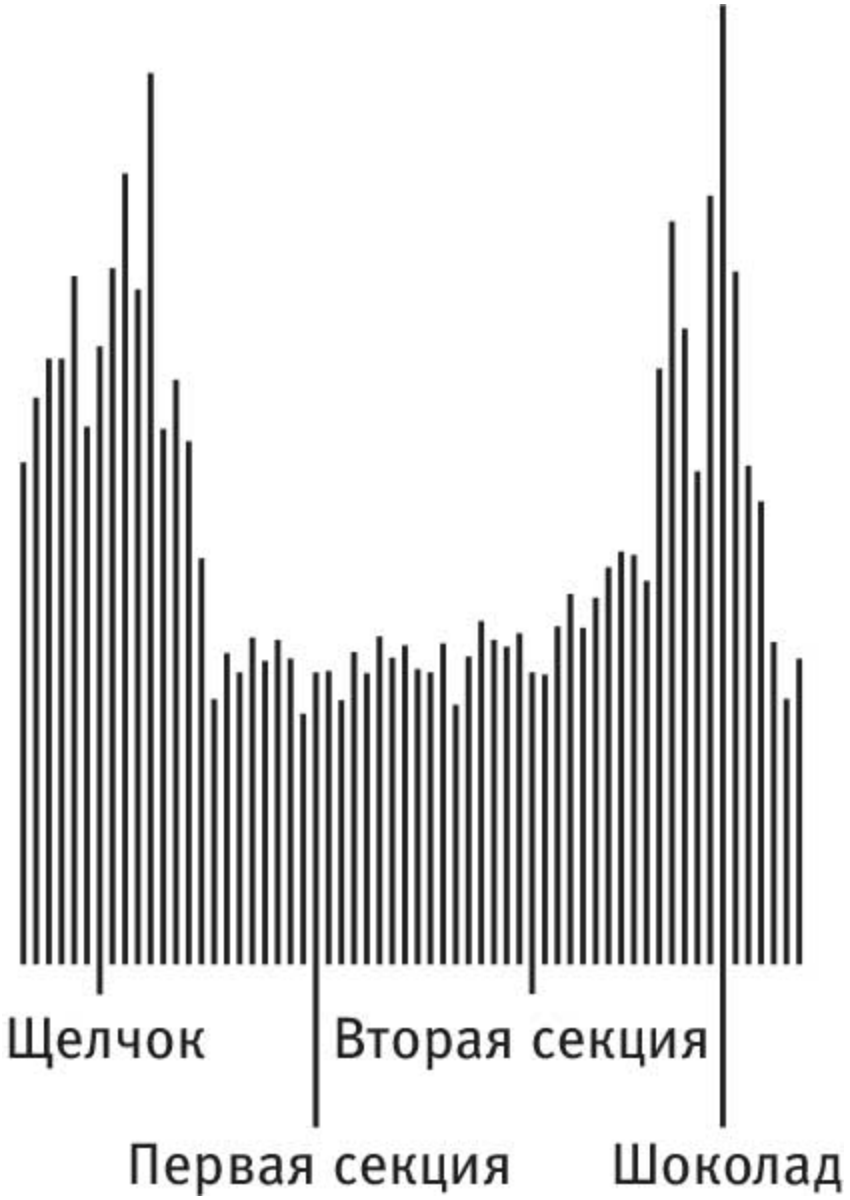
Миллионы людей выполняют эти сложнейшие манипуляции каждое утро, не задумываясь. Стоит нам взять ключи от машины, включаются базальные ганглии и задействуют нужную привычку – в данном случае привычку, связанную с выездом на дорогу задним ходом. Как только привычка вступает в силу, серое вещество либо переходит в режим отдыха, либо переключается на другие мысли. Собственно, именно поэтому на полпути из гаража нам вдруг может прийти в голову, что Джимми забыл бутерброды дома.

По мнению ученых, привычки возникают потому, что наш мозг постоянно ищет способы экономии энергии. Располагая только собственными ресурсами, он старается превратить в привычку практически любую повторяющуюся процедуру, ибо чем больше у человека привычек, тем реже его мозгу приходится работать на полную мощность. Инстинктивная экономия усилий – огромное преимущество. Эффективный мозг занимает меньше места – следовательно, ему требуется голова меньшего размера. В свою очередь, это существенно облегчает роды, а значит, частота детской и материнской смертности снижается. Кроме того, эффективный мозг

позволяет нам не задумываться об основных действиях, таких как ходьба или выбор пищи. В результате человечество смогло посвятить освободившуюся умственную энергию изобретению копья, ирригационной системы, самолета и видеоигр.

Впрочем, экономия умственных усилий – штука коварная. Если наш мозг выключится в неподходящий момент, мы можем не заметить нечто важное – например, хищника, притаившегося в кустах, или автомобиль, мчащийся по дороге. Чтобы определить, когда именно запустить привычку, базальные ганглии выработали умную систему. Как правило, это происходит в начале или в конце любого поведенческого блока.

Чтобы лучше понять, как работает эта система, вернемся к графику неврологической привычки у крысы. Обратите внимание, что активность мозга резко усиливается в начале лабиринта, когда крыса слышит щелчок, и в конце, когда она находит шоколад.



Именно эти скачки (или пики) и позволяют мозгу определить, когда и какой привычке передать контроль над поведением. Сидя за перегородкой, крыса еще не знает, где находится – внутри «родного» лабиринта или в незнакомом шкафу, за дверью которого притаилась кошка. Неопределенность требует от мозга значительных усилий. Ему нужен некий сигнал – намек, который подскажет, какую модель поведения следует использовать в данном конкретном случае. Если крыса слышит щелчок, она понимает, что нужно выбрать привычку лабиринта. Если же неподалеку слышится мяуканье, она выбирает другую модель. В конце, когда крыса находит награду, мозг

просыпается снова: он должен убедиться, что все произошло именно так, как и ожидалось.

Данный процесс представляет собой трехступенчатый цикл, или петлю. Первая ступень – это *сигнал.* Сигнал – пусковой механизм, который велит мозгу перейти в автоматический режим и подсказывает, какую привычку использовать. Вторая ступень – собственно *привычное действие* (физическое, умственное или эмоциональное). И наконец, третья ступень – это *награда*, которая помогает мозгу сообразить, стоит ли запоминать данную конкретную петлю на будущее.

Со временем эта петля – сигнал, привычное действие, награда – становится все более и более автоматической. Сигнал и награда переплетаются между собой, в результате чего возникает сильнейшее чувство предвосхищения (антиципации). Вот так – будь то в прохладной лаборатории Массачусетского технологического института или на дорожке из вашего гаража – и рождается привычка[23].

*** * ***

Привычки – не что-то неизбежное. Как мы увидим в следующих двух главах, привычки можно игнорировать, модифицировать или заменить на другие. Если так, спросите вы, почему открытие петли привычки настолько важно? Дело в том, что петля привычки наглядно

демонстрирует основополагающую истину: когда возникает привычка, мозг перестает в полной мере участвовать в процессе принятия решений. Он либо переходит в режим отдыха, либо переключается на другие задачи. Поэтому если вы не станете осознанно *бороться* с привычкой – если не выработаете новую программу действий, – однажды усвоенная модель поведения будет выполняться автоматически.

Тем не менее понимание механизма работы привычки – структуры петли привычки – уже само по себе облегчает их контролирование. Разложив привычку на составные части, вы можете манипулировать ими как душе угодно.

«В серии экспериментов мы заставляли крыс бегать по лабиринту, пока это не стало привычкой, а затем гасили ее, изменив местоположение награды, – рассказывала мне Энн Грэйбил, исследовательница из Массачусетского технологического института, которая занимается изучением функций базальных ганглий. – Потом в один прекрасный день мы клали вознаграждение на старое место, запускали крысу, и старая привычка мгновенно возвращалась! Привычки никогда не исчезают полностью. Они закодированы в структурах мозга. Это огромное преимущество – только представьте, как было бы ужасно, если бы после каждого отпуска нам приходилось заново учиться водить машину. Проблема в том, что мозг не отличает плохую привычку от хорошей. Поэтому если уж у вас есть дурная привычка, то никуда она не денется – она всегда таится где-то там, в глубине, ожидая подходящего сигнала и награды»[24].

Вот почему так трудно выработать привычку регулярно заниматься спортом или, например, изменить пищевые пристрастия. Стоит нам обзавестись привычкой сидеть на диване или перекусывать всякий раз, когда мы видим коробку пончиков, она навсегда останется в нашей голове. Впрочем, согласно тому же правилу, если мы научимся создавать новые нервные цепочки – иными словами, если мы научимся управлять петлей привычки, – вредные привычки удастся отодвинуть на задний план, как это сделала Лайза Аллен после поездки в Каир. Исследования показывают, что всякая новая модель – будь то пробежка или игнорирование пончиков – со временем становится столь же автоматической, как и любая другая привычка.

Без петель привычек наш мозг отключится, подавленный мелочами повседневной жизни. У многих людей, чьи базальные ганглии повреждены в результате травмы или болезни, развивается умственный паралич. Даже основные виды деятельности – например, открывание двери или решение, что съесть на обед, – даются им с трудом. Они больше не в состоянии игнорировать несущественные детали. Так, в ходе одного из исследований ученые обнаружили, что пациенты с травмами базальных ганглий утрачивают способность распознавать выражения лица, включая страх и отвращение, ибо не знают, на какой его части сосредоточить основное внимание. Без базальных ганглий мы теряем доступ к сотням привычек, которыми пользуемся каждый день. Вы задумывались утром, на каком ботинке завязать шнурки сначала: на левом или на правом? Или, может быть, вы никак не могли решить, когда лучше почистить зубы: до или после душа?

Разумеется, нет. Привычные решения не требуют усилий. До тех пор пока базальные ганглии целы, а сигналы неизменны, привычная программа действий будет осуществляться автоматически. (Хотя во время отпуска вы, сами того не замечая, можете одеваться иначе или чистить зубы в другое время.)

К сожалению, зависимость мозга от автоматизмов таит в себе определенную опасность. Зачастую привычки и благо, и проклятье одновременно.

Возьмем, к примеру, Юджина. Благодаря привычкам он сначала вернулся к прежней жизни, а потом опять ее лишился.

III

Чем больше времени проводил Ларри Сквайр со своим подопечным, тем сильнее убеждался, что Юджин каким-то образом усваивает новые модели поведения. Согласно результатам обследования, вирус не затронул базальные ганглии. Неужели, думал ученый, поврежденный мозг Юджина по-прежнему способен пользоваться петлей «сигнал – действие – награда»? Может ли этот древний неврологический процесс объяснить, каким образом ему удается возвращаться домой и находить на кухне банку с орехами?

Чтобы проверить, действительно ли Юджин приобретает новые привычки, Сквайр поставил любопытный эксперимент. Он взял шестнадцать различных предметов – кусочки пластмассы и фрагменты ярких игрушек – и наклеил их на картонные прямоугольники. А затем разделил их на восемь пар: вариант А и вариант Б. В каждой паре на одной из карточек – с обратной стороны – имелась наклейка с надписью «верно»[25].

Юджин садился за стол, получал пару предметов и выбирал один из них. Потом он переворачивал выбранную карточку и смотрел, есть ли там наклейка «верно». Это распространенный способ оценки памяти. Поскольку предметов всего шестнадцать и они всегда поделены на одни и те же восемь пар, большинство людей запоминают «правильный» вариант уже через несколько попыток. Обезьяны выучивают все «верные» карточки за восемь – десять дней.

Сколько бы Юджин ни проходил этот тест, он не мог запомнить ни один из «верных» предметов. Он повторял эксперимент два раза в неделю несколько месяцев подряд, каждый день разглядывая сорок пар карточек.

– Вы знаете, зачем вы пришли к нам сегодня? – спросил исследователь в начале одного сеанса через несколько недель после начала эксперимента.

– Нет, – признался Юджин.

– Сейчас я покажу вам несколько предметов. Вы знаете зачем?

– Я должен описать их или сказать, для чего они нужны?

Юджин совершенно не помнил предыдущие тесты.

Впрочем, спустя несколько недель ему все-таки удалось добиться кое-каких результатов. Через двадцать восемь дней тренировок Юджин выбирал «верный» предмет в 85 % случаев. Через тридцать шесть дней – в 95 %.

– Как у меня это получается? – спросил он исследователя, ошеломленный собственными успехами.

– Расскажите, что происходит в вашей голове. Вы говорите себе: «Я помню, что уже видел это»?

– Нет, – ответил Юджин. – Но откуда-то я знаю… Все здесь, – он указал на свою голову. – Рука сама тянется к нужной карточке.

Для Сквайра, однако, все было ясно. Поступал сигнал: пара предметов, всегда предъявляемых в одной и той же комбинации. Было привычное действие: Юджин выбирал одну карточку и переворачивал ее, даже если понятия не имел, почему ему непременно хотелось это сделать. Затем следовала награда: удовлетворение, которое он испытывал, обнаружив наклейку «верно». В конце концов в его мозгу возникла петля привычки.

ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ ЮДЖИНА

Чтобы убедиться, что данная модель поведения – действительно привычка, Сквайр провел еще один эксперимент. Он взял все шестнадцать предметов и, разложив их перед Юджином, попросил его собрать все «верные» варианты в одну кучку.

Юджин понятия не имел, с чего начать.

– Господи, как же это запомнить? – Он потянулся за одной из карточек и хотел было перевернуть ее, но ассистентка остановила его.

– Нет, – объяснила она, – задача в том, чтобы разложить варианты на *кучки*. Зачем их переворачивать?

– Думаю, это просто привычка, – пробормотал Юджин.

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

Вот доказательство, которое искал Сквайр! Эксперименты показали, что Юджин не утратил способности приобретать новые привычки, даже если те включали задачи или предметы, которые он не мог удержать в памяти дольше нескольких секунд. Это объясняло, каким образом он умудрялся каждый раз благополучно возвращаться домой после прогулки. Сигналы – определенные деревья или расположение почтовых ящиков – были всегда одинаковы; хотя Юджин и не мог узнать свой дом, привычки сами собой приводили его к нужной двери. А еще это объясняло, почему он завтракал три или четыре раза в день. При наличии соответствующих сигналов – например, включенного радио или солнечного света, льющегося в окно, – он машинально следовал сценарию, диктуемому базальными ганглиями.

В жизни Юджина были десятки других привычек, на которые до сих пор никто не обращал внимания. Дочь Юджина, к примеру, часто навещала родителей дома. Некоторое время она разговаривала с отцом в гостиной, затем шла на кухню, чтобы поздороваться с матерью, а потом уходила, махая рукой на прощание. Юджин, который к тому времени начисто забывал, что уже общался с дочерью, сердился: как, она уходит, даже не поговорив с ним? О том, что именно его огорчило, он помнил от силы минуту, но для зарождения эмоциональной привычки этого оказалось достаточно. Его гнев не пропадал, а лишь усиливался, доходил до белого каления и в итоге – хотя сам Юджин уже не имел ни малейшего представления, откуда он взялся, – вырывался наружу.

«Иногда он ударял кулаком по столу или ругался. Если бы вы спросили его, в чем причина, он бы ответил: “Не знаю, но я страшно зол!”» – сказала мне Беверли. Бывало, Юджин в ярости пинал свой стул или набрасывался на всякого, кто в этот момент входил в комнату. Впрочем, спустя несколько минут он уже улыбался и болтал о погоде.

Новый эксперимент Сквайра показал и еще кое-что: привычка – штука удивительно хрупкая. Любое, даже малейшее изменение сигнала, и привычки Юджина давали сбой. Гуляя по кварталу, он время от времени сталкивался с чем-то необычным – то городская администрация затеет ремонт дороги, то ураган разбросает ветки деревьев по тротуару. В такие дни Юджин терялся и мог подолгу плутать в двух шагах от собственного дома, пока добрый сосед не показывал ему, где он живет. Что же касается привычки злиться, то она вообще не возникла бы, если бы перед уходом его дочь перекидывалась с ним парой слов.

Эксперименты Сквайра с Юджином[26] произвели настоящую революцию в понимании механизмов функционирования мозга, доказав, что человек способен учиться и делать бессознательный выбор даже тогда, когда ничего не помнит ни о прошлом опыте, ни о процессе принятия решений. Благодаря Юджину стало ясно, что привычки – наряду с памятью и разумом – лежат в основе нашего поведения. Мы можем не помнить опыт, который породил привычку, но, едва укоренившись в нашем мозге, она мгновенно начинает влиять на наши действия, хотя зачастую мы этого даже не осознаем.

* * *

С тех пор как Сквайр опубликовал первую статью о привычках Юджина, наука о формировании привычек превратилась в одну из крупнейших областей исследования. Сегодня привычки – их неврологические и психологические аспекты, сильные и слабые стороны, причины возникновения и способы изменения – изучают исследователи из университета Дьюка, Гарварда, Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, Йеля, университета Южной Калифорнии, Пенсильванского университета и Принстона, ученые из Великобритании, Германии и Нидерландов, а также специалисты, работающие на «Procter & Gamble», «Microsoft», «Google» и сотни других компаний.

Как выяснилось, сигналом может быть что угодно – от визуального стимула, такого как шоколадный батончик или телевизионная реклама, до определенного места, времени суток, эмоции, последовательности мыслей или компании определенных людей. Одни привычные действия отличаются невероятной сложностью, другие – сказочной

простотой (некоторые привычки – в частности, связанные с эмоциями – измеряются в миллисекундах). Награды тоже бывают разные: от пищи или наркотических веществ, которые вызывают физические ощущения, до эмоций (например, чувство гордости за свои поступки).

Почти в каждом эксперименте исследователи находили подтверждение открытиям Сквайра: привычка – вещь мощная, но хрупкая. Привычки нередко возникают за пределами нашего сознания, хотя их можно выработать нарочно. Они часто включаются без нашего разрешения, но поддаются изменению путем манипулирования составными частями. Они влияют на нашу жизнь гораздо больше, чем мы это осознаем. На самом деле привычки настолько сильны, что заставляют наш мозг следовать им в ущерб всему остальному, включая здравый смысл.

Так, в ряде экспериментов исследователи из Национального института по проблемам злоупотребления алкоголем и алкоголизма обучали мышей нажимать на рычаги в ответ на определенные сигналы до тех пор, пока это поведение не становилось привычкой. Каждый раз животных награждали пищей. Затем ученые либо добавляли в пищу ядовитые вещества (после чего мыши испытывали сильное недомогание), либо пускали по полу электричество (приближаясь к награде, мыши получали удар током). Животные знали, что еда и клетки опасны – они не подходили к миске с отравленными гранулами и не ступали на электрифицированные панели. Тем не менее, увидев старые сигналы, они автоматически нажимали на рычаг, ели пищу и бежали по полу, несмотря на рвоту и электрические разряды. Привычка настолько глубоко укоренилась в их мозге, что они ничего не могли с собой поделать[27].

В мире людей таких примеров множество. Возьмем, к примеру, фастфуд. В ресторанах быстрого питания, безусловно, есть смысл: допустим, когда дети проголодались, а вы едете домой после долгого рабочего дня, можно – в виде исключения – заскочить в «McDonald’s» или «Burger King». Еда недорогая и вкусная. В конце концов, одна порция жареного мяса, соленой картошки и сладкой газировки не нанесет большой вред здоровью, не так ли? Вы же не все время так едите.

Беда в том, что привычки появляются сами собой, не спрашивая у нас разрешения. Исследования показывают, что изначально ни одна

семья не намерена питаться фастфудом регулярно. На деле же происходит следующее: сигналы и награды порождают привычку, в результате чего один раз в месяц постепенно превращается в один раз в неделю, а потом в два раза в неделю. Спустя какое-то время дети начинают потреблять явно нездоровое количество гамбургеров и картофеля фри. Когда ученые из университета Северного Техаса и Йеля решили выяснить, почему семьи увеличивают потребление фастфуда, то обнаружили целый ряд сигналов и наград, о влиянии которых большинство клиентов даже не подозревают[28]. Иными словами, ученые нашли петлю привычки.

Как известно, все рестораны «McDonald’s» выглядят одинаково – компания специально унифицирует архитектуру своих заведений и набор фраз, которые произносят сотрудники. Все это представляет собой сигнал к запуску привычных действий. В некоторых сетях набор блюд разрабатывается таким образом, чтобы приносить немедленную награду – картофель фри, например, начинает распадаться в момент соприкосновения с языком, что обеспечивает максимально быстрое всасывание соли и жиров. В результате возбуждаются центры удовольствия, и ваш мозг запоминает шаблон. Петля привычки затягивается[29].

Впрочем, даже такие привычки отличаются чрезвычайной хрупкостью. Когда ресторан быстрого питания закрывается, многие клиенты начинают ужинать дома, а не кидаются в альтернативное заведение. Сломать шаблон под силу даже незначительным сдвигам. Правда, зачастую мы не осознаем петли привычек, а потому упрямо игнорируем способность ими управлять. Привычное поведение можно изменить. Как? Самое главное – научиться анализировать сигналы и награды.

IV

К 2000 году жизнь Юджина достигла определенного равновесия. Каждое утро он ходил на прогулку. Он ел, что хотел, иногда пять или шесть раз в день. Беверли знала: пока телевизор настроен на исторический канал, ее муж будет сидеть в своем плюшевом кресле и смотреть в экран. Что именно показывали, не имело значения: хоть повторы, хоть новые передачи. Разницы он не замечал.

Шло время. Чем больше Юджин старел, тем пагубнее сказывались привычки на его здоровье. Он вел сидячий образ жизни и часто смотрел телевизор по нескольку часов кряду. Врачи всерьез начали беспокоиться за его сердце. Они посоветовали Беверли держать Юджина на строгой диете и кормить только здоровой пищей. Беверли старалась изо всех сил, но повлиять на то, что и когда ел ее супруг, было не так-то просто. Юджин никогда не запоминал ее советов и просьб. Даже если холодильник ломился от фруктов и овощей, он искал привычные бекон и яйца. С возрастом его кости утратили былую прочность, и доктора велели ходить медленно и осторожно. Однако сам Юджин считал себя на двадцать лет моложе. И тут же забывал, что ему говорили.

«Всю жизнь память не переставала меня удивлять, – сказал мне Сквайр. – Потом я познакомился с Ю.П. и понял, насколько богатой может быть жизнь, даже если ничего не помнишь. Наш мозг обладает поразительной способностью испытывать счастье и радость, хотя конкретные воспоминания о том, что вызвало эти чувства, могут быть стерты. К сожалению, – добавил он, – привычки трудно отключить, и в конечном итоге они сработали против него».

Стараясь хоть чем-то помочь Юджину, Беверли обнаружила, что с самыми худшими его привычками можно бороться с помощью новых сигналов. Если в холодильнике не было бекона, Юджин завтракал один раз, причем без всякого вреда для здоровья. Она ставила салат рядом с его стулом, и иногда он ковырялся в нем вилкой. Когда это вошло в привычку, он перестал шарить по кухне в поисках вкусненького. Медленно, но уверенно его рацион улучшался.

Несмотря на все эти усилия, здоровье Юджина по-прежнему оставляло желать лучшего. Как-то весной Юджин смотрел телевизор и вдруг закричал. Беверли вбежала в гостиную, увидела, что он держится за грудь, и вызвала «Скорую помощь». В больнице поставили диагноз – легкий сердечный приступ. К тому времени боль уже прошла, и Юджин упорно пытался слезть с каталки. Всю ночь он срывал с себя датчики, потому что они, видите ли, мешали ему перевернуться на бок. Каждый раз включалась сирена, и в палату вбегали перепуганные медсестры. Они умоляли его лежать спокойно и не трогать сенсоры, приклеивали их клейкой лентой и грозились

привязать руки к кровати, если он не угомонится. Ничего не помогало. Юджин забывал угрозы, как только их произносили.

Его дочь Кэрол Рейс посоветовала медсестрам другой подход. «Мы хотели затронуть его гордость, – пояснила она. – Мы говорили: ”Ой, папа, какой ты молодец, что не снимаешь эти штуковины – этим ты очень, очень помогаешь науке”». Медсестры стали вести себя по-другому: вместо того чтобы ругаться, они принялись хвалить его всякий раз, когда видели. Юджин был на седьмом небе от счастья. Через пару дней он делал все, о чем бы его ни попросили. А через неделю его выписали.

Осенью 2008 года Юджин споткнулся об уступ возле камина, упал и сломал бедро. Сквайр и его коллеги боялись, что в больнице у него начнутся приступы паники, ведь он не будет знать, где находится. Они повсюду разложили записки, в которых рассказывали, что случилось, а на стенах развесили фотографии его детей. Жена и дети навещали больного каждый день.

Но Юджин совершенно не беспокоился. Он ни разу не спросил, почему оказался в больнице. «Похоже, Ю.П. давно смирился с неопределенностью, – предположил Сквайр. – Прошло уже пятнадцать лет с тех пор, как он потерял память. Казалось, будто какая-то часть его мозга знала, что некоторые вещи он не поймет никогда, – и ладно».

Беверли приходила в больницу каждый день. «Я подолгу разговаривала с ним. Я говорила ему, что люблю его, рассказывала о наших детях, о том, как хорошо мы жили. Я показывала ему фотографии и говорила о том, как сильно все его любят. Мы были женаты пятьдесят семь лет; сорок два года мы прожили в нормальном браке. Иногда мне было очень тяжело – я ужасно скучала по моему мужу, прежнему Юджину. Но, по крайней мере, я знала, что он счастлив».

Несколько недель спустя к Юджину пришла дочь.

– Ну, какой у нас план? – спросил он, едва она вошла в палату.

В кресле-каталке Кэрол вывезла его на лужайку перед больницей.

– Прекрасный сегодня день! – воскликнул старичок. – Хорошая погода, правда?

Она рассказала ему о своих детях и вместе с ним поиграла с собакой. Она была уверена, что совсем скоро он вернется домой. Солнце садилось. Кэрол сказала, что должна отвезти его обратно.

Юджин пристально посмотрел на нее.

– Как же мне повезло, что у меня такая чудесная дочь, – улыбнулся он. Эти слова застигли ее врасплох. Кэрол уже и забыла, когда в последний раз отец был так нежен.

– А мне повезло, что ты – мой папа, – ответила она.

– Боже, какой прекрасный день! – вздохнул Юджин. – Как тебе погодка, а?

В час ночи у Беверли зазвонил телефон. Доктор сообщил, что Юджин только что перенес тяжелый сердечный приступ. Врачи сделали все возможное, но вернуть его к жизни не смогли. Юджин Паули скончался. После своей смерти он стал настоящей знаменитостью: изображения его мозга изучали в сотнях лабораторий и медицинских университетах.

«Я знаю, он бы очень гордился, если бы знал, как много сделал для науки, – призналась мне Беверли. – Однажды, вскоре после свадьбы, он сказал, что хотел бы сделать в своей жизни что-то очень-очень важное. И ему это удалось. Просто он об этом не помнил».

Глава 2

Жаждущий мозг

Как создавать новые привычки

I

Однажды в начале 1900-х годов к Клоду Хопкинсу – выдающемуся американскому специалисту по рекламе – явился его старый друг с деловым предложением. Речь шла о «потрясающем продукте, который непременно станет хитом». Это была зубная паста – мятная, пенистая субстанция под названием «Pepsodent». В дело были вовлечены несколько ненадежных инвесторов – один из них недавно заключил серию неудачных сделок с землей, другой, по слухам, был связан с мафией, – но это предприятие, обещал друг, принесет неслыханный доход. Если, конечно, Хопкинс согласится помочь с разработкой национальной рекламной кампании[30].

В то время Хопкинс находился на самой вершине бурно развивающейся рекламной отрасли, которая еще несколько десятилетий назад фактически не существовала. Это Хопкинс убедил американцев покупать пиво «Schlitz». Он утверждал, что компания мыла бутылки «горячим паром», забыв упомянуть, что все другие компании делали то же самое. Он подбил миллионы женщин пользоваться мылом «Palmolive», заявив, что этим мылом мылась сама Клеопатра. Возмущенные историки могли протестовать сколько угодно – мыло покупали. Это он сделал популярной воздушную пшеницу «Puffed Wheat», сказав, что ею «стреляют из ружей» до тех пор, пока зерна не раздуются и не станут «в восемь раз больше». Это он превратил десятки прежде неизвестных товаров – овсяные хлопья «Quaker Oats», шины «Goodyear», пылесосы «Bissell», свинину с фасолью «Van Camp’s» – в бренды, известные каждой домохозяйке. Попутно Хопкинс так разбогател, что в своей автобиографии «Моя жизнь в рекламе» посвятил не один длинный абзац проблеме, как потратить столько денег.

В первую очередь Клод Хопкинс известен благодаря придуманному им своду правил, позволяющих развивать новые привычки у потребителей. Эти правила произвели настоящую революцию в промышленности и в конце концов стали общепринятыми среди маркетологов, реформаторов образования, специалистов в области общественного здравоохранения, политиков и директоров компаний.

Даже сегодня правила Хопкинса влияют на все – от покупки моющих средств до инструментов, с помощью которых власти борются с социальными проблемами. Именно эти правила лежат в основе создания любых новых привычек.

Рассказ о «Pepsodent» не вызвал у рекламного гения особого интереса. Не секрет, что в то время здоровье зубов американцев было не просто плохим – оно было кошмарным. По мере того как нация становилась богаче, люди стали покупать больше сладких готовых продуктов[31]. Когда правительство приступило к вербовке солдат для участия в Первой мировой войне, у стольких новобранцев оказались гнилые зубы, что чиновники пришли в ужас и заявили, что плохая гигиена полости рта угрожает национальной безопасности.

Тем не менее Хопкинс не сомневался: торговля зубной пастой – финансовое самоубийство. В стране и так действовала целая армия коммивояжеров, предлагавших сомнительные зубные порошки и эликсиры, причем большинство из них рано или поздно разорялись.

Проблема заключалась в том, что зубную пасту просто не покупали: американцы зубы не чистили[32].

Хопкинс поразмыслил над предложением друга и отказался. Лучше уж заниматься мылом и хлопьями, сказал он. «Я понятия не имел, как растолковать обывателям профессиональное мнение о пользе зубной пасты», – позже писал Хопкинс в своей автобиографии. Однако друг настаивал. Он взывал к самолюбию Хопкинса и приставал к нему до тех пор, пока рекламщик не сдался.

«В конце концов я согласился возглавить кампанию при условии, что шесть месяцев буду контролировать часть акций», – писал Хопкинс.

Это решение оказалось мудрейшим финансовым ходом в его жизни.

За пять лет сотрудничества Хопкинс не только превратил «Pepsodent» в один из самых известных товаров на земле, но и помог выработать привычку чистить зубы, которая с поразительной скоростью распространилась по всей Америке. Вскоре уже все – от Ширли Темпл до Кларка Гейбла[33] – хвастались своей «пепсодентовой улыбкой». К 1930 году «Pepsodent» продавался в Китае, Южной Африке, Бразилии, Германии – да почти всюду, где Хопкинс мог купить рекламные площади[34]. Опрос общественного мнения,

проведенный через десять лет после первой рекламной кампании, показал, что чистка зубов стала ритуалом для более чем половины населения Соединенных Штатов[35]. Благодаря Хопкинсу чистить зубы стали каждый день.

Секрет его успеха, позже хвастался Хопкинс, заключался в том, что он нашел некий сигнал и награду, которые подпитывали определенную привычку. Эта связь оказалась настолько сильна, что миллионы компаний по всему миру – включая разработчиков видеоигр, производителей продуктов питания и даже больницы – пользуются основными принципами по сей день. Если Юджин Паули помог нам разобраться в механизме уже существующих привычек, то Клод Хопкинс научил нас, как развивать и культивировать новые.

Так что же, собственно, сделал Хопкинс?

Он вызвал страстное желание. Именно оно, как оказалось, и приводит в действие сигналы и награды. Именно оно питает петлю привычки.

* * *

На протяжении всей его карьеры одной из характерных тактик Клода Хопкинса являлся поиск простых пусковых механизмов, которые позволяли убедить потребителей ежедневно пользоваться тем или иным товаром. К примеру, «Quaker Oats» позиционировались как хлопья, обеспечивающие энергию на двадцать четыре часа – но только если каждое утро съедать по тарелке. Тоники устраняли боли в желудке, боли в суставах, плохую кожу и «женские проблемы» – но только если пить их при первом же появлении симптомов. Вскоре люди жадно поедали хлопья на рассвете и при малейшем намеке на усталость попивали из маленьких коричневых бутылочек – то есть минимум раз в сутки.

Чтобы продать «Pepsodent», Хопкинсу был нужен триггер – некий стимул, который заставил бы американцев пользоваться пастой каждый день. Недолго думая, Хопкинс обложился учебниками по стоматологии. «Нудное, бесполезное чтение, – позже писал он. – Правда, в середине одной из книг я наткнулся на слизистые бляшки, которые потом назвал «налетом». Это подсказало мне одну интересную идею. Я решил рекламировать зубную пасту как средство красоты. Как способ борьбы с этим мутным налетом».

Сосредоточившись на зубном налете, Хопкинс не думал о том, что этот налет всегда покрывал человеческие зубы, но до сих пор никому не мешал. Налет – естественная мембрана, которая образуется на зубах независимо от того, что вы едите и как часто вы их чистите[36]. Люди никогда не обращали на него особого внимания: от налета можно избавиться, съев яблоко, проведя пальцем по зубам, почистив их или энергично прополоскав рот любой жидкостью. Зубная паста не помогала удалить налет. Один из ведущих стоматологов-исследователей того времени утверждал, что все зубные пасты – особенно «Pepsodent» – в данном отношении совершенно бесполезны[37].

Впрочем, как бы там ни было, это не помешало Хопкинсу воспользоваться своей находкой. Вот сигнал, решил он, который может вызвать привычку. Вскоре улицы городов пестрели рекламными щитами с изображениями «Pepsodent».

«Просто проведите по зубам языком, – призывал один. – *Вы почувствуете налет* – вот почему ваши зубы теряют белизну и разрушаются».

«Посмотрите, сколько вокруг людей с великолепными зубами! – гласил другой плакат с улыбающимися красотками. – Миллионы людей чистят зубы новым методом. Зачем женщине грязный налет на зубах? “Pepsodent” удалит налет!»[38]

Гениальность этих воззваний заключалась в том, что все они опирались на универсальный, простой и заметный сигнал, который существовал веками, – зубной налет. Если попросить человека провести языком по зубам, он скорее всего проведет языком по зубам. И наверняка почувствует налет. Хопкинс нашел идеальный триггер – пусковой механизм, благодаря которому реклама заставляла людей подчиняться автоматически.

Что же касается награды, то она была еще соблазнительнее. Кто же не хочет быть красивым? Кто не мечтает обладать великолепной улыбкой? Особенно если все, что для этого нужно, – просто почистить зубы пастой «Pepsodent»?

ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ «PEPSODENT» В ПРЕДСТАВЛЕНИИ ХОПКИНСА

Первая неделя после запуска рекламной кампании прошла тихо и спокойно. Затем и вторая. На третьей неделе спрос взлетел вверх. Заказов на «Pepsodent» было так много, что компания-производитель не успевала их выполнять. Через три года продукт вышел на международный рынок, и Хопкинс занялся придумыванием рекламных объявлений на испанском, немецком и китайском языках. Через десять лет «Pepsodent» вошел в список самых продаваемых товаров в мире; [39] более тридцати лет он оставался самой продаваемой зубной пастой в Америке[40].

До появления «Pepsodent» тюбик зубной пасты лежал в аптечках лишь 7 % американцев. Спустя десять лет после рекламной кампании Хопкинса эта цифра возросла до 65 %[41]. К концу Второй мировой войны военные перестали беспокоиться о состоянии зубов призывников, ибо большинство солдат чистили их каждый день.

«Я заработал на “Pepsodent” миллион долларов, – писал Хопкинс через несколько лет после его появления на полках магазинов. – Это произошло потому, что я научился понимать психологию человека, нашел правильный подход». В основе этого подхода лежали два фундаментальных правила:

Первое: найти простой и очевидный сигнал.
Второе: четко определить награду.

Если правильно подобрать эти элементы, обещал Хопкинс, все остальное произойдет само собой. Возьмите «Pepsodent»: Хопкинс определил сигнал (зубной налет) и награду (красивые зубы), которые убедили миллионы людей чистить зубы каждый день. Даже сегодня правила Хопкинса представляют собой один из главных элементов учебников по маркетингу и лежат в основе миллионов рекламных кампаний.

Те же самые принципы применяются для создания тысяч других привычек. Зачастую мы даже не осознаем, насколько точно следуем формуле Хопкинса. Исследования людей, которые выработали привычку регулярно заниматься спортом, показали: при наличии специфического сигнала (например, бег после работы) и четкого вознаграждения (скажем, бутылки пива или возможности спокойно посмотреть телевизор, не мучаясь угрызениями совести) вероятность соблюдения плана тренировок повышается[42]. Согласно результатам исследований разного рода диет, формирование новых пищевых пристрастий тоже требует заранее выбранного сигнала (например, заранее спланированного меню) и простых наград за твердость в своих намерениях[43].

«В наше время реклама в руках некоторых людей достигла статуса науки, – писал Хопкинс. – Если раньше реклама была не более чем азартной игрой, то сегодня она превратилась в одно из самых безопасных деловых предприятий».

Конечно, Хопкинсу есть чем гордиться. Тем не менее выяснилось, что двух правил недостаточно. Чтобы выработать новую привычку, необходимо третье правило – настолько трудноуловимое, что Хопкинс руководствовался им, даже не подозревая о его существовании. Оно объясняет все – начиная с того, почему так трудно пройти мимо коробки с пончиками, и заканчивая тем, как превратить утреннюю пробежку в приятную и привычную процедуру.

II

Ученые и руководители отдела маркетинга компании «Procter & Gamble» сидели за видавшим виды столом в маленькой комнате без окон и читали интервью с владелицей девяти кошек. Наконец один из них озвучил мысль, которая втайне мучила всех.

– Если нас уволят, что произойдет? – спросила женщина. – Придут охранники и вышвырнут нас вон или каким-то образом предупредят заранее?

– Не знаю, – пробормотал Дрейк Стимсон – руководитель группы, бывшая восходящая звезда компании. Волосы у него разметались, глаза покраснели от усталости. – Никогда не думал, что все будет настолько плохо. Мне сказали, что этот проект – продвижение по службе…

Шел 1996 год. Люди, собравшиеся за столом, столкнулись с тем, что, несмотря на утверждения Клода Хопкинса, процесс продажи товара не всегда подчиняется правилам. Все они работали на одного из крупнейших производителей товаров народного потребления на земном шаре – компанию, выпускавшую чипсы «Pringles», масло «Olay», бумажные полотенца «Bounty», косметику «CoverGirl», «Dawn», «Downy» и «Duracell», а также десятки других брендов. При разработке маркетинговых кампаний «P&G» собирала больше данных, чем любой другой продавец в мире, и руководствовалась сложнейшими статистическими моделями. Фирма отлично умела продавать вещи. На одном только рынке стиральных порошков продукция «P&G» использовалась при каждой второй стирке[44]. Доходы компании превышали 35 миллиардов долларов в год[45].

И все-таки команда Стимсона, которой поручили разработку рекламной кампании для одного из наиболее перспективных новых продуктов «P&G», была на грани провала. Компания потратила миллионы долларов на создание спрея, который удалял неприятные запахи практически с любой ткани, но исследователи, собравшиеся в маленькой комнате без окон, понятия не имели, как его продать.

Спрей появился около трех лет назад по чистой случайности. Один из химиков «P&G» работал в лаборатории с веществом под названием гидроксипропил-бета-циклодекстрин, или ГПБЦД. Химик был

заядлым курильщиком, и его одежда всегда пахла, как пепельница. Как-то раз, вернувшись домой после работы, он столкнулся в дверях с женой.

– Ты что, бросил курить? – спросила она.

– Вроде нет, – сказал он подозрительно. Супруга уже много лет донимала его требованиями отказаться от сигарет. «Наверное, – подумал он, – это какой-то хитрый психологический ход».

– От тебя не пахнет куревом, – объяснила она.

На следующий день он вернулся в лабораторию и начал экспериментировать с ГПБЦД и различными запахами. Вскоре у него уже были сотни флаконов с тканями, которые воняли мокрой псиной, сигарами, носками, китайской едой, потными рубашками и грязными полотенцами. Попадая на ткань, молекулы вещества поглощали неприятные запахи. После высыхания спрея от них не оставалось и следа.

Химик рассказал о своей находке руководству «P&G». Начальство пришло в восторг. Год за годом исследования рынка показывали, что потребители отчаянно нуждались в средстве, которое избавляло бы от неприятных запахов – не маскировало их, а уничтожало полностью. Проведя опрос среди покупателей, одна из исследовательских групп обнаружила, что после похода в бар или на вечеринку многие оставляли свои блузки и брюки на улице. «Моя одежда воняет сигаретами. Мне что, платить за химчистку каждый раз, когда я куда-нибудь хожу? Нет уж, спасибо», – сказала одна женщина.

Почуяв возможность неплохо заработать, «P&G» запустила сверхсекретный проект по превращению ГПБЦД в жизнеспособный продукт. Ребята потратили миллионы на совершенствование формулы и в конечном итоге получили бесцветную жидкость, которая уничтожала практически любой неприятный запах. Научная база была настолько совершенна, что НАСА стало использовать новое средство для очистки внутренних помещений шаттлов, только что вернувшихся из космоса. Самое главное – спрей был дешев в производстве, не оставлял пятен и мог напрочь избавить любой пахнущий диван, старый пиджак или грязный салон автомобиля от присущего ему «аромата». Проект был крайне рискован, но «P&G» уже настроилась заработать на нем миллиарды – если, конечно, придумать правильную рекламную кампанию.

Средство решили назвать «Febreze» и попросили Стимсона – 31-летнего вундеркинда с математическим и психологическим образованием – возглавить маркетинговую команду[46]. Стимсон был высоким красивым мужчиной с мужественным подбородком, мягким голосом и пристрастием к высококачественной пище. («Пусть уж лучше мои дети курят травку, чем едят в “McDonald’s”», – сказал он однажды своему коллеге.) До прихода в «P&G» Стимсон пять лет строил математические модели выбора акций на Уолл-стрит. После переезда в Цинциннати, где находилась штаб-квартира «P&G», он занимался реализацией важных направлений, в том числе кондиционера для белья «Bounce» и средства для сушки белья «Downy». Однако с «Febreze» все оказалось иначе. Это был шанс запустить совершенно новую категорию товаров – добавить в корзину потребителя нечто такое, чего раньше в ней не было. Все, что требовалось от Стимсона, придумать, как превратить «Febreze» в привычку, и тогда товар просто сметут с полок магазинов. Разве это так сложно?

Стимсон и его коллеги решили представить «Febreze» на трех тестовых площадках – в Финиксе, Солт-Лейк-Сити и Бойсе. Раздавая бесплатные образцы, они получали разрешения заглянуть в гости. За два месяца ученые посетили сотни домов. Первый прорыв произошел, когда они явились к смотрительнице парка в Финиксе. Это была одинокая женщина чуть моложе тридцати лет. Ее работа заключалась в том, чтобы ловить заблудившихся животных. Она ловила койотов, енотов, время от времени пуму. И скунсов. Много, много скунсов. Которые частенько успевали пустить в нее зловонную струю в момент этой самой поимки.

– Я одинока и мечтаю найти мужчину, чтобы завести с ним детишек, – призналась смотрительница Стимсону и его коллегам, сидевшим у нее в гостиной. – Я часто хожу на свидания. Мне кажется, я симпатичная, понимаете? Я умная и, по-моему, неплохая пара.

Но ее любовная жизнь не складывалась, потому что все вокруг нее насквозь провоняло скунсом. Ее дом, грузовик, одежда, ботинки, руки, занавески. Даже кровать. Она испробовала все возможные средства. Она покупала специальные мыла и шампуни. Она жгла свечи и пользовалась дорогими приборами для мытья ковров. Ничего не помогало.

– Когда у меня свидание, стоит мне учуять запах скунса, и я начинаю страшно нервничать, – жаловалась женщина. – Интересно, думаю я, а он тоже это чувствует? Что, если я приглашу его домой, а он захочет уйти? В прошлом году я четыре раза ходила на свидания с очень хорошим парнем. Он мне страшно нравился, и я ждала целую вечность, прежде чем пригласить его к себе. В конце концов он пришел, и я уж было решила, что все обошлось. Но на следующий день он сказал, что хочет «сделать перерыв». Он был очень вежлив, но я все думаю: дело было в запахе или нет?

– Что ж, я рад, что у вас появилась возможность испробовать «Febreze», – сказал Стимсон. – Он вам понравился?

Девушка повернула к нему заплаканное лицо.

– Спасибо вам большое! – воскликнула она. – Этот спрей изменил всю мою жизнь.

Получив образцы, она пришла домой и опрыскала свой диван. Она обработала шторы, ковер, постельное покрывало, джинсы, униформу, салон автомобиля. Бутылка кончилась, поэтому она взяла вторую и опрыскала все остальное.

– Я пригласила всех друзей, – сказала женщина. – Они больше не чувствовали этот запах. Скунс исчез!

К этому времени бедняжка уже рыдала в голос, и один из ученых ласково похлопывал ее по плечу.

– Большое, большое спасибо, – всхлипнула она. – Мне намного легче, теперь я свободна. Это очень, очень нужная продукция.

Стимсон принюхался. В гостиной ничем не пахло. «Да мы все разбогатеем на этой штуке», – подумал он.

*** * ***

Стимсон и его команда вернулись в штаб-квартиру «P&G» и пересмотрели маркетинговую кампанию, которую собирались запустить. Ключ к продаже «Febreze», решили они, заключался в чувстве облегчения, которое испытала смотрительница парка. «Febreze» нужно позиционировать как средство избавления от неприятных запахов. Все они знали правила Клода Хопкинса, точнее их современные варианты, которыми пестрели учебники бизнес-школ. Они хотели сделать рекламу максимально простой: найти очевидный сигнал и четко определить вознаграждение.

Были отсняты два рекламных ролика. Героиня первого ролика рассуждала о зале для курящих в одном из ресторанов. Всякий раз, когда она там ест, ее пиджак пахнет дымом. Друг говорит ей, что, если она воспользуется «Febreze», он устранит запах. Сигнал: запах сигарет. Награда: отсутствие запаха у одежды. Во втором ролике женщина жаловалась на свою собаку, Софи, которая обожала лежать на диване[47]. «Софи всегда будет пахнуть Софи, – говорит она, – но с «Febreze» моя мебель собакой не пахнет!» Сигнал: запахи домашних животных, знакомые семидесяти миллионам американских семей, которые держат домашних животных[48]. Награда: дом, который не пахнет конурой.

Ролики вышли в эфир в 1996 году в тех же самых тестовых городах. Подчиненные Стимсона опять раздали образцы продукции, раскидали рекламные проспекты по почтовым ящикам и заплатили бакалейщикам, чтобы те выстроили у касс пирамиды из флаконов с «Febreze». Потом они вернулись домой и стали мечтать, на что потратят свои бонусы.

Прошла неделя. Две. Месяц. Два месяца. Начались небольшие продажи – и быстро пошли на спад. Запаниковав, компания велела исследователям отправиться в магазины и выяснить, что происходит. Полки были уставлены бутылками «Febreze», к которым никто не притрагивался. Исследователи кинулись к домохозяйкам, получившим бесплатные образцы.

– Ах да! – воскликнула одна из них. – Спрей! Помню-помню. Сейчас найду. – Войдя в кухню, женщина опустилась на колени и начала рыться в шкафу под раковиной. – Я пользовалась им некоторое время, но потом забыла. Думаю, он где-то здесь. – Она встала. – Может быть, в кладовке? – Она распахнула двери кладовки и отодвинула щетки. – Точно! Вот он! Сзади! Видите? Флакон почти полный. Вы хотите его забрать?

Для Стимсона это стало настоящей катастрофой. Руководители других отделов уже потирали руки в предвкушении провала соперника. За его спиной шептались, будто некоторые предлагают забыть о «Febreze», а самого Стимсона назначить на средства по уходу за волосами «Nicky Clarke», что было равноценно ссылке в Сибирь.

Президент одного из подразделений «P&G» созвал экстренное совещание и объявил, что необходимо как можно быстрее сократить

убытки, иначе члены совета директоров начнут задавать вопросы. Слова попросил начальник Стимсона. «Мы еще можем все изменить, – пылко заявил он. – Давайте хотя бы спросим ученых – пусть они выяснят, что происходит». Не так давно «P&G» пригласила к себе ученых из Стэнфорда, университета Карнеги Меллон и других престижных заведений, считавшихся специалистами в области психологии потребителей. Президент подразделения согласился дать продукту последний шанс.

Присоединившись к команде Стимсона, новая группа исследователей приступила к очередной серии опросов[49]. Первый намек на причину провала «Febreze» был получен во время визита к одной женщине, жившей в пригороде Финикса. Ученые почувствовали запах ее девяти кошек еще до того, как вошли в дом. Внутри, однако, было чисто и прибрано. «Я буквально помешана на чистоте», – объяснила хозяйка. Она пылесосила каждый день и не любила открывать окна, потому что ветер задувал в дом пыль. Когда Стимсон с учеными вошли в гостиную, где жили кошки, в нос им ударил такой сильный запах, что одного едва не стошнило.

– Как вы боретесь с кошачьим запахом? – спросил женщину ученый.

– Обычно это не проблема, – ответила она.

– Как часто вы замечаете, что пахнет?

– Ну, где-то раз в месяц.

Исследователи переглянулись.

– А сейчас вы его чувствуете? – спросил ученый.

– Нет.

То же самое произошло в десятках других «ароматных» домов, где побывали исследователи. Большинство неприятных запахов люди просто не чувствовали. Если вы живете с девятью кошками, то скоро перестаете ощущать их «аромат». У курильщиков обонятельные рецепторы повреждены настолько, что больше не реагируют на дым. Запахи – удивительная вещь; даже самые сильные слабеют, если вдыхать их постоянно. «Вот почему никто не пользовался “Febreze”, подумал Стимсон. – Сигнал – пусковой механизм, который должен был обеспечить ежедневное использование, – был скрыт от тех, кто нуждался в нем больше всего. Люди слишком редко замечали дурные запахи, чтобы сформировалась привычка. В результате “Febreze”

оказывался в дальнем углу кладовки. Люди, имевшие больше всех оснований пользоваться спреем, не чувствовали запахов, которые напоминали бы им, что в гостиной пора побрызгать».

Команда Стимсона вернулась в офис и собралась в конференц-зале без окон, чтобы перечитать интервью с владелицей девяти кошек. Психолог спросила, что происходит, когда человека увольняют. Стимсон бессильно уронил голову на руки. Если он не смог продать «Febreze» женщине с девятью кошками, то кому сможет? Как создать новую привычку, когда нет сигнала, стимулирующего каждодневное использование, а потребители, которым больше всего это нужно, не способны оценить награду?

III

Лаборатория Вольфрама Шульца, профессора нейробиологии в Кембриджском университете, – не самое уютное место на свете. Одни коллеги называли его рабочий стол черной дырой, в которой документы пропадали навсегда; другие – чашкой Петри, где долгие годы могли жить и размножаться самые разные организмы. Когда Шульцу требуется что-то почистить, – а это случается крайне редко, – он не пользуется какими-то там спреями или чистящими средствами. Он смачивает бумажное полотенце и трет им изо всех сил. Если его одежда пахнет дымом или кошкой, он этого не замечает. Или ему все равно.

Тем не менее эксперименты, которые проводил Шульц в течение последних двадцати лет, в корне изменили наше понимание системы взаимодействия сигналов, наград и привычек. Они объяснили, почему некоторые сигналы и награды эффективнее других, почему «Pepsodent» стал хитом продаж, почему некоторым любителям диет и новоявленным спортсменам удается так быстро изменить свои привычки, и – наконец – как продать «Febreze».

В 1980-х годах Шульц входил в состав группы ученых, изучавших работу мозга обезьян во время обучения выполнять определенные задачи – например, нажимать на рычаги или открывать запоры. Ученые хотели понять, какие части мозга отвечают за новые действия.

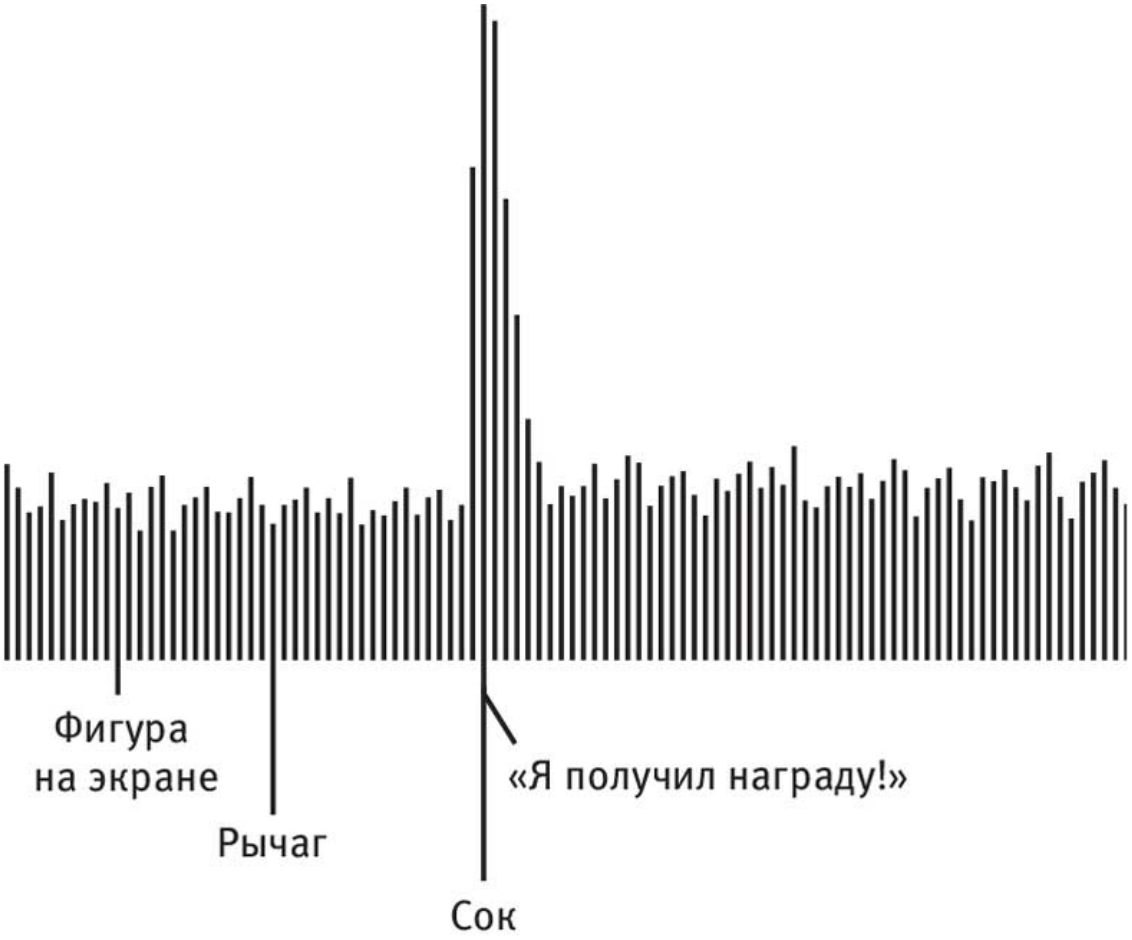
«Однажды я заметил одну любопытную вещь, – сказал мне Шульц. Он родился в Германии и говорит по-английски с акцентом – почти как Арнольд Шварценеггер (если бы Терминатор был членом Королевского общества). – Одни обезьяны, за которыми мы наблюдали, любили яблочный сок, а другие – виноградный. Интересно, подумал я, что происходит внутри их маленьких головок? Почему разные награды по-разному влияют на мозг?»

Шульц начал серию экспериментов, посвященных изучению механизма награды на нейрохимическом уровне. Технологии развивались, и в 1990-е годы он получил доступ к аппаратуре, аналогичной той, которой пользовались исследователи в Массачусетском технологическом институте. Правда, вместо крыс Шульц изучал обезьян – в том числе Джулио, кареглазую

четырехкилограммовую макаку, в голову которой имплантировали крошечный электрод[50]. Благодаря ему Шульц мог следить за нейронной активностью.

Однажды Шульц привел Джулио в слабо освещенную комнату, посадил на стул и включил монитор компьютера. Джулио должен был касаться рычага всякий раз, когда на экране появлялись цветные фигуры – маленькие желтые спирали, красные загогулины, синие линии. Если при появлении такой фигуры Джулио касался рычага, по трубке, свисающей с потолка, стекала капля черносмородинового сока и падала ему прямо в рот. (Джулио любил сок из черной смородины.)

Поначалу Джулио не очень интересовался тем, что происходило на экране. Большую часть времени он пытался вылезти из своего кресла. Однако уже после первой порции сока он стал внимательно смотреть на монитор. Как только обезьяна сообразила (после десятка повторений), что фигуры на экране – сигнал к привычному действию (прикоснуться к рычагу), которое приводит к награде (соку), она буквально впилась глазами в монитор. Джулио больше не ерзал и не извивался. Когда вспыхнула желтая закорючка, он потянулся к рычагу. Когда замигала синяя линия, он схватился за него. А когда появился сок, Джулио удовлетворенно облизал губы.



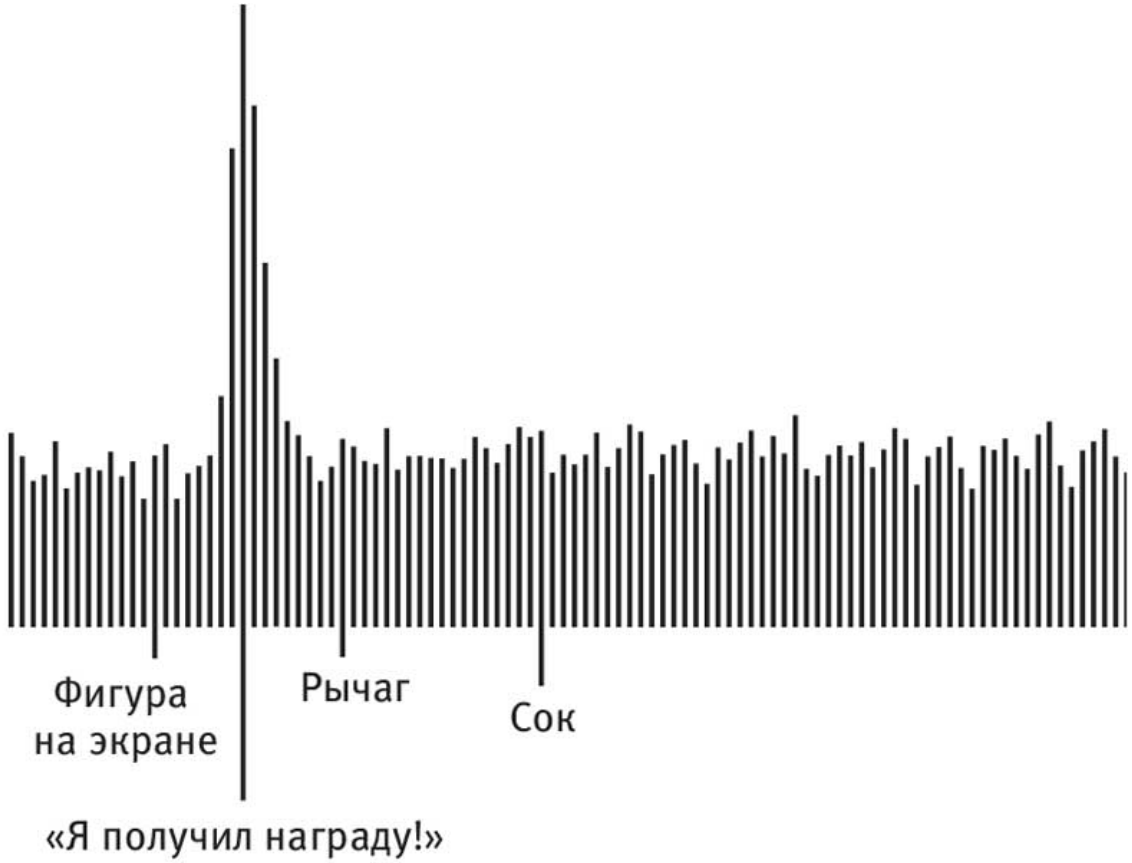
РЕАКЦИЯ ДЖУЛИО НА ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (СОК)

Отслеживая активность мозга Джулио, Шульц заметил определенную закономерность. Всякий раз, когда Джулио получал награду, нейронная активность резко возрастала. Это свидетельствовало о том, что он испытывает радость[51]. По сути, мозг обезьяны говорил: «Ура! Я получил награду!»

Шульц повторял опыт снова и снова. Каждый раз, когда Джулио получал сок, на компьютере, подключенном к датчику в голове обезьяны, появлялась модель «Я получил награду!». С неврологической точки зрения поведение Джулио превратилось в привычку.

ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ ДЖУЛИО

В первую очередь Шульца интересовали изменения, которые происходили в процессе проведения эксперимента. По мере повторения одного и того же поведения – иными словами, закрепления привычки – мозг Джулио начал *предвосхищать* сок. Датчики регистрировали модель «Я получил награду!», как только фигуры появлялись на экране – то есть *до* получения сока:



ТЕПЕРЬ ДЖУЛИО РЕАГИРУЕТ НА НАГРАДУ
ДО ТОГО, КАК ЕЕ ПОЛУЧИТ

Другими словами, фигуры на мониторе стали сигналом не только для нажатия на рычаг, но и для неврологической реакции удовольствия. Едва завидев желтые спирали и красные загогулины, Джулио уже ждал награды.

Тогда Шульц немного изменил эксперимент. Если раньше Джулио получал сок, как только касался рычага, то теперь сок периодически не поступал вообще, поступал после небольшой задержки или оказывался разбавлен водой.

Когда сок не поступал, поступал позже или был разбавлен, Джулио сердился, всячески выражал свое недовольство звуками или впадал в уныние. В его мозгу появился новый шаблон: страстное желание. Когда Джулио предвосхищал сок, но не получал его, возникала неврологическая модель, связанная с желанием и разочарованием. Едва завидев сигнал, Джулио начинал предвкушать радость от сока.

Но если сок не поступал, эта радость превращалась в страстное желание, которое, будучи неудовлетворенным, вызывало у обезьяны гнев или огорчение.

Аналогичные модели обнаружили и ученые из других лабораторий. Обезьян учили предвосхищать сок всякий раз, когда они видели фигуру на экране. Затем исследователи пытались отвлечь животных – открывали дверь в лабораторию, чтобы те могли выйти и поиграть со своими друзьями, или клали еду в углу.

Обезьяны, у которых не выработалась сильная привычка, реагировали на отвлекающие стимулы. Они выскальзывали из своих кресел и бросались вон из комнаты, даже не оглядываясь. Такие животные еще не научились жаждать сок. Тем не менее, как только обезьяна приобретала привычку – как только ее мозг начинал *предвкушать* награду, – отвлекающие стимулы теряли свою привлекательность. Животное спокойно сидело на месте, смотрело на монитор и раз за разом нажимало на рычаг, не обращая внимания на еду или возможность покинуть лабораторию. Предвкушение и страстное желание были настолько сильны, что обезьяны сидели, будто приклеенные – как игроки у игральных автоматов, которые продолжают играть, хотя давным-давно истратили все свои выигрыши[52].

Именно поэтому сопротивляться привычкам непросто: они создают стремление на неврологическом уровне. Обычно эти стремления появляются настолько постепенно, что мы не осознаем их существования, а потому даже не подозреваем об их влиянии. Но как только мы связываем сигнал с определенными наградами, в нашем мозгу возникает подсознательное желание, которое и запускает петлю привычки. Один из исследователей Корнеллского университета, например, обратил внимание, как расположены в торговых центрах кафе «Cinnabon», и на их примере показал, какое мощное влияние оказывает на поведение тяга к определенным продуктам и ароматам. Как известно, большинство продавцов бакалеи ставят свои киоски в продуктовых отделах[53], но «Cinnabon» старается максимально *отдалить* свои кафе от других прилавков с едой. Почему? Потому что руководство «Cinnabon» хочет, чтобы запах выпечки и корицы беспрепятственно распространялся по коридорам и забирался во все углы. В результате покупатели захотят булочку на подсознательном

уровне. К тому времени, когда будущий клиент повернет за угол и увидит «Cinnabon», это страстное желание уже полностью завладеет его мозгом, и он машинально потянется за кошельком. Петля привычки замкнется[54].

«В нашем мозге нет программы автоматически жаждать сладостей при виде коробки пончиков, – пояснил Шульц. – Однако как только наш мозг узнает, что в коробке с пончиками находится вкусный сахар и другие углеводы, он начнет *предвкушать* сладкое угощение. И сам подтолкнет нас к коробке. Если мы не съедим пончик, мы испытаем разочарование».

Чтобы понять этот процесс, рассмотрим механизм возникновения привычки у Джулио.

Сначала он видит фигуру на экране:

Сигнал

Со временем Джулио понимает: появление фигуры означает, что настало время выполнить привычное действие. Поэтому он касается рычага:

В результате Джулио получает каплю черносмородинового сока.

Так выглядит базовый процесс научения. Привычка возникнет тогда, когда при виде сигнала Джулио начнет *жаждать* сок. Как только появится страстное желание, Джулио станет действовать автоматически. Он будет следовать привычке.

ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ ДЖУЛИО

Вот так и формируются новые привычки:[55] за счет совмещения сигнала, привычного действия и вознаграждения, а затем появления непреодолимого стремления, которое замыкает петлю. Возьмем, например, курение. Когда курильщик видит сигнал – скажем, пачку «Marlboro», – его мозг начинает предвкушать дозу никотина.

Чтобы мозг захотел получить дозу никотина, достаточно одного только вида сигарет. Если же никотин не поступает, желание растет до тех пор, пока курильщик машинально не потянется за пачкой.

Или возьмем электронную почту. Стоит компьютеру или смартфону подать сигнал о получении нового сообщения, как наш мозг уже предвкушает возможность отвлечься. Сопротивляться желанию поскорее открыть письмо невероятно трудно. Допустим, вы сидите на совещании. Зачастую все заканчивается тем, что, устав терпеть и ерзать, вы проверяете почту, спрятав жужжащий телефон под стол – причем даже тогда, когда заранее знаете, что это всего-навсего результаты виртуального футбольного матча. (С другой стороны, если отключить функцию вибрации – и, таким образом, убрать сигнал, – можно работать часами, ни разу не вспомнив о почтовом ящике.)

Ученые давно изучают мозг алкоголиков, курильщиков и обжор, тщательно измеряя, как меняется их неврология – структуры мозга и поток нейрохимических веществ – с появлением страстного желания. Особенно сильные привычки, считают два исследователя из Мичиганского университета, вызывают реакции наподобие зависимости, в результате чего «желание перерастает в навязчивое стремление», которое заставляет наш мозг перейти в режим автопилота «даже в присутствии сильных сдерживающих стимулов, включая потерю репутации, работы, дома и семьи»[56].

К счастью, эти страстные желания имеют над нами не полную власть. Как мы увидим в следующей главе, существуют механизмы,

помогающие нам игнорировать соблазны. Тем не менее, чтобы пересилить привычку, мы должны понять, какое именно желание управляет поведением. Если мы не осознаем его, то становимся похожими на клиентов «Cinnabon», которых тянет в кафе, точно магнитом.

*** * ***

Чтобы лучше понять роль страстного желания в процессе формирования привычек, рассмотрим, как появляется привычка заниматься спортом. В 2002 году исследователи из университета Нью-Мексико решили выяснить, почему люди регулярно занимаются физическими упражнениями[57]. Они изучили 266 человек, большинство из которых тренировались минимум три раза в неделю. Выяснилось, что одни начали бегать или поднимать тяжести, подчиняясь внезапному порыву. Другие – потому, что у них вдруг появилось свободное время. Третьи таким образом хотели справиться с неожиданным стрессом. Тем не менее причина, почему все они *продолжали* заниматься – почему занятия спортом вошли в привычку, – заключалась в особой награде, к которой стремился каждый из них.

В одной из групп 92 % участников сказали, что регулярно занимались спортом, потому что физическая нагрузка обеспечивала «хорошее самочувствие» – иными словами, они жаждали эндорфинов и других нейрохимических веществ, которые выделяются во время тренировки. В другой группе 67 % респондентов заявили, что спорт заставляет их «гордиться собой». Эти люди получали удовольствие, отслеживая свои успехи. И той и другой награды оказалось достаточно, чтобы превратить физическую активность в привычку.

Если вы хотите начать бегать по утрам, выберите простой сигнал (например, всегда надевать кроссовки до завтрака или класть спортивный костюм рядом с кроватью) и четкую награду (например, вкусный полдник, прилив эндорфинов или чувство гордости за свои достижения). Правда, многочисленные исследования показали, что для *закрепления* новой привычки одних сигнала и награды не хватит. Тогда, и только тогда, когда ваш мозг начнет *жаждать* награды – будь то эндорфины или чувство внутреннего удовлетворения, – вы каждое утро будете шнуровать кроссовки автоматически. Сигнал должен не

только запускать привычное действие, но и вызывать страстное желание награды[58].

«Меня очень беспокоит одна проблема, – сказал я Вольфраму Шульцу, нейрофизиологу, после того, как он объяснил мне, как возникает страстное желание. – Моему сыну два года, и, когда я кормлю его ужином – куриные наггетсы и тому подобное, – я машинально протягиваю руку и съедаю кусочек. Это привычка. Но из-за нее я толстею!»

«Все так делают, – успокоил меня Шульц. У него трое уже взрослых детей. Когда они были маленькие, он тоже машинально ел из их тарелок. – В некотором смысле мы похожи на обезьян. Когда мы видим на столе курицу или картофель фри, наш мозг начинает предвкушать эту пищу независимо от того, хотим мы есть или нет. Наш мозг жаждет ее. Честно говоря, я такую еду не люблю, но противостоять желанию не получается. Съев кусочек, я испытываю удовольствие – страстное желание удовлетворено. Унизительно, конечно, но именно так работают привычки.

Полагаю, я должен быть благодарен, – добавил он, – потому что тот же самый процесс позволяет мне приобретать и хорошие привычки. Я много работаю. Почему? Да потому, что ожидаю ощутить гордость от открытия. Я занимаюсь спортом, потому что хочу хорошо себя

чувствовать после тренировки. Главное – научиться выбирать лучшее. То, к чему стоит привыкнуть».

IV

После катастрофического интервью с владелицей девяти кошек команда Дрейка Стимсона начала искать нестандартные варианты решения проблемы. Исследователи читали об экспериментах, аналогичных опытам Вольфрама Шульца. Попросили профессора Гарвардской школы бизнеса провести психологический анализ рекламных кампаний «Febreze». Опрашивали одного клиента за другим в поисках подсказки, как сделать «Febreze» неотъемлемой частью жизни потребителей.

В один прекрасный день они отправились поговорить с женщиной, жившей в пригороде Скоттсдейла. Ей было за сорок, и у нее было четверо детей. В доме царила чистота, но манией уборки хозяйка явно не страдала. К удивлению ученых, «Febreze» ей нравился.

– Я пользуюсь им каждый день, – сообщила она.

– Неужели? – удивился Стимсон. В этом доме вроде бы не было проблем с неприятными запахами. Домашних животных они не держали. Никто не курил. – И как? От каких запахов вы пытаетесь избавиться?

– На самом деле я пользуюсь им не только из-за специфичных запахов, – пояснила женщина. – Понимаете, у меня же мальчики. Сейчас у них период полового созревания, и если я не буду убираться в их комнатах, там будет пахнуть, как в раздевалке спортзала. Впрочем, «Febreze» я использую не для этого, а при обычной уборке – так, пара пшиков в самом конце. Приятно, когда все хорошо пахнет. Финальный штрих.

Ученые попросили разрешения понаблюдать за процессом уборки. В спальне хозяйка застелила кровать, взбила подушки, натянула углы простыни. Потом взяла бутылку «Febreze» и побрызгала им на покрывало. В гостиной она пропылесосила, собрала детскую обувь, поставила на место журнальный столик и опрыскала «Febreze» только что вычищенный ковер.

– Приятно, знаете ли. Эти брызги – как мини-праздник, когда я закончила с комнатой.

Учитывая частоту, с которой она пользовалась «Febreze», подсчитал Стимсон, бутылки должно хватать на две недели.

За многие годы «P&G» отсняла тысячи часов видеопленок, на которых люди убирались у себя дома. Вернувшись в Цинциннати, несколько ученых посвятили целый вечер просмотру этих записей. На следующее утро один из них попросил команду «Febreze» собраться в конференц-зале и включил телевизор. Женщина – двадцать шесть лет, трое детей – застилала кровать. Она разгладила простыни, взбила подушку, улыбнулась и вышла из комнаты.

– Вы видели это? – взволнованно спросил исследователь.

Он поставил другую запись. Девушка – брюнетка – расстелила разноцветное покрывало, поправила подушку, а потом с улыбкой оглядела результаты своих трудов.

– Вот опять!

На следующей записи женщина в рабочей одежде убирала кухню. Она вытерла столешницу и с облегчением выпрямилась.

Исследователь обвел взглядом коллег.

– Видите? – спросил он. – Закончив убираться, все женщины делают что-то расслабляющее или приятное. Что, если «Febreze» – это действие в *конце* уборки, а не в начале? Что, если это самая приятная часть процесса наведения чистоты?

Команда Стимсона провела еще один тест. Раньше реклама продукта строилась на устранении неприятных запахов. Компания напечатала новые этикетки с изображением открытых окон и раздувающихся от ветерка занавесок. В состав добавили больше отдушки, так что «Febreze» получил свой собственный аромат. В телевизионных рекламных роликах женщины опрыскивали только что застеленные кровати и выстиранную одежду. Слоган гласил: «Выводит неприятные запахи из ткани», который переделали в «Устраняет запахи жизни».

Все эти изменения были нацелены на конкретный, ежедневный сигнал: убрать комнату, застелить постель, пропылесосить ковер. В каждом случае «Febreze» позиционировался как награда: приятный запах по окончании процесса уборки. Рекламные ролики срежиссировали так, чтобы они вызывали страстное желание: после уборки вещи будут не только хорошо выглядеть, но и вкусно пахнуть. Как ни парадоксально, продукт, изначально предназначенный для

уничтожения запахов, превратился в свою противоположность. Вместо того чтобы выводить запахи с грязных тканей, он стал освежителем воздуха, который применяли в качестве финального штриха, когда все уже чисто.

Через некоторое время после запуска новой рекламы исследователи обнаружили, что домохозяйки из тестовой группы начали привыкать к аромату «Febreze». Одна женщина сказала, что, когда ее бутылка закончилась, она стала опрыскивать белье разбавленными духами. «Если в конце я не чувствую приятного запаха, оно уже не кажется мне таким чистым», – пояснила она.

«Смотрительница парка послала нас в неверном направлении, – сказал мне Стимсон. – Она заставила нас думать, что «Febreze» – это решение проблемы. Но кто признает, что у него дома воняет? Мы пошли не по тому пути. Никто не стремится к полному отсутствию запаха. С другой стороны, множество людей мечтают ощутить приятный аромат после того, как потратили на уборку полчаса».

ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ «FEBREZE»

Повторный запуск «Febreze» состоялся летом 1998 года. Через два месяца продажи выросли вдвое. За год покупатели потратили на него более 230 миллионов долларов[59]. С тех пор «Febreze» породил множество побочных продуктов – освежители воздуха, свечи,

стиральные порошки, кухонные спреи. Сегодня все это приносит компании более миллиарда в год. В конце концов, «P&G» стала напоминать клиентам, что «Febreze» не только приятно пахнет, но и уничтожает дурные запахи.

Стимсон получил повышение, а его команда – обещанные премии. Формула сработала. Они нашли простые и очевидные сигналы и четко определили награду.

Однако «Febreze» стал хитом только после того, как у людей появилось страстное желание – непреодолимое стремление к тому, чтобы вещи не только хорошо выглядели, но и приятно пахли. Именно это желание и является третьей составляющей формулы создания новых привычек, о которой не подозревал Клод Хопкинс.

V

В последние годы жизни Хопкинс увлекся чтением лекций. Его беседы о «Законах научной рекламы» привлекли тысячи слушателей. Выступая, он часто сравнивал себя с Томасом Эдисоном и Джорджем Вашингтоном и озвучивал дикие прогнозы о будущем (особое место занимали летающие автомобили). Однако он ни разу не упомянул о страстном желании или неврологических основах петли привычки. Ничего удивительного в этом нет: пройдет еще семьдесят лет, прежде чем ученые из Массачусетского технологического института и Вольфрам Шульц начнут свои исследования.

Но если Хопкинс ничего не знал об их открытиях, как же ему удалось сформировать столь сильную привычку – чистить зубы?

Получается, он все-таки воспользовался принципами, позже открытыми исследователями из Массачусетского технологического института и сотрудниками лаборатории Шульца, хотя в то время никто даже не подозревал об их существовании.

Опыт Хопкинса с «Pepsodent» был не настолько прямолинеен, как он изображает его в своих мемуарах. Хотя Хопкинс гордился, что обнаружил удивительный сигнал в зубном налете, и хвастался, что первым предложил потребителям четкую награду – красивые зубы, – оказалось, что эту тактику изобрел не он. Совсем не он. Рассмотрим, например, рекламу других зубных паст, которыми пестрели журналы и газеты задолго до того, как Хопкинс узнал о «Pepsodent».

«Состав этого средства разработан для предотвращения образования *зубного камня* вокруг шейки зуба, – гласила реклама «Crème Dentifrice», предшественницы «Pepsodent». – Уберите эту грязь!»

«Белая эмаль ваших зубов *скрыта* налетом, – говорилось в рекламе, которая появилась в тот момент, когда Хопкинс только штудировал учебники по стоматологии. – Зубная паста «Sanitol» быстро удаляет налет и восстанавливает первоначальную белизну».

«Очарование красивой улыбки зависит от красоты зубов, – утверждалось в третьей. – Красивые, гладкие зубы – вот секрет привлекательности симпатичной девушки. Пользуйтесь отбеливающей пастой ”S. S. White”!»

Десятки других специалистов по рекламе говорили на том же языке, что и Хопкинс. Их объявления обещали удалить зубной налет, а в награду прочили красивые белые зубы. Ни одно из них не работало.

Другое дело – «Pepsodent». Как только Хопкинс запустил свою кампанию, продажи взлетели вверх. В чем же разница?

В том, что успех Хопкинса был обусловлен теми же факторами, которые заставляли обезьяну Джулио касаться рычага, а домохозяек распылять «Febreze» на застеленную кровать. «Pepsodent» вызвал страстное желание.

В своей автобиографии Хопкинс ничего не пишет об ингредиентах «Pepsodent», однако в рецепте, указанном в патентных заявках и корпоративных документах, есть кое-что интересное. В отличие от других паст того времени «Pepsodent» содержал лимонную кислоту, мятное масло и другие химические вещества[60]. Изобретатель «Pepsodent» добавил их для того, чтобы придать зубной пасте вкус свежести, но у них оказался и другой, непредвиденный эффект. Дело в том, что эти вещества вызывают прохладное покалывающее ощущение на языке и деснах.

После того как «Pepsodent» занял лидирующую позицию на рынке, исследователи из конкурирующих компаний потеряли покой. Как это произошло? Почему? Покупатели, которых они опрашивали, говорили одно и то же: если забудешь почистить зубы, то сразу осознаешь ошибку – нет прохладного покалывания во рту. Потребители ждали – и *страстно желали* – ощущения небольшого раздражения. Без него зубы казались им недостаточно чистыми.

Клод Хопкинс продавал не красивые зубы. Он продавал ощущение. Как только люди начали жаждать прохладного покалывания, – как только они приравняли его к чистоте, – чистка зубов превратилась в привычку.

ИСТИННАЯ ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ «PEPSODENT»

Выяснив, что на самом деле продавал Хопкинс, другие компании начали ему подражать. Через пару десятков лет практически все зубные пасты содержали масла и химические вещества, вызывающие в деснах ощущение покалывания. Постепенно «Pepsodent» начал сдавать позиции. Даже сегодня почти во всех зубных пастах присутствуют добавки, единственная задача которых – вызвать покалывание во рту.

«Потребителям нужно доказательство, что продукт работает, – сказал мне Трейси Синклер, бренд-менеджер зубных паст «Oral-B» и «Crest Kids Toothpaste». – Мы можем придать зубной пасте любой вкус – хоть черники, хоть зеленого чая. Если она вызывает прохладное покалывание, люди считают, что их рот чист. Покалывание не имеет никакого отношения к эффективности зубной пасты. Оно лишь убеждает людей, что паста действует».

Воспользоваться этой базовой формулой и создать собственную привычку может каждый. Хотите больше заниматься спортом? Сначала выберите сигнал – например, поход в спортзал сразу после пробуждения – и награду – скажем, фруктовый коктейль после каждой тренировки. Затем представьте себе этот коктейль или прилив эндорфинов, который вы ощутите. Позвольте себе предвкушать

награду. В конце концов стремление к награде само будет толкать вас к дверям спортзала.

Хотите выработать новую пищевую привычку?[61] Исследователи из Национального реестра контроля веса – проекта, в котором приняли участие более шести тысяч человек, похудевших на тринадцать килограмм и более, – обнаружили, что 78 % из них завтракали каждое утро. В данном случае сигналом выступало время суток. *Помимо* этого большинство респондентов рисовали в своем воображении награду за соблюдение диеты. Это могло быть все что угодно: начиная красивым бикини и заканчивая чувством гордости при взгляде на весы. Они сосредоточились на награде, которую выбрали и к которой стремились, и превратили это страстное желание в своего рода навязчивую идею. Желание получить награду пересиливало соблазн отказаться от диеты. Иными словами, стремление к награде замыкало петлю привычки[62].

В мире коммерции открытие механизма страстного желания произвело настоящую революцию. Существуют десятки ритуалов, которые мы *вынуждены* выполнять каждый день, но которые никогда не превращаются в привычки. Мы должны следить за потреблением соли и пить больше воды. Есть больше овощей и меньше жиров. Принимать витамины и пользоваться солнцезащитным кремом. Последнее особенно важно: исследования показывают, что ежедневное нанесение небольшого количества солнцезащитного крема на лицо существенно снижает вероятность рака кожи. Тем не менее, хотя чистят зубы все, солнцезащитным кремом регулярно пользуются менее 10 % американцев[63]. Почему?

Потому что они не испытывают страстного желания, которое превратило бы нанесение солнцезащитного крема в ежедневную привычку. Некоторые компании пытаются это исправить и добавляют в кремы вещества, вызывающие те или иные ощущения. Они надеются, что это станет своеобразной подсказкой, аналогичной тому, как стремление почувствовать покалывание во рту напоминает нам, что надо почистить зубы. Они уже использовали подобную тактику с сотнями других товаров.

«Пена – отличная награда, – уверен бренд-менеджер Синклер. – Шампунь не обязан пениться, но мы добавляем вспенивающие вещества, потому что каждый раз, когда люди моют голову, они ждут появления пены. То же самое со стиральным порошком. И с зубной

пастой – сегодня все производители добавляют лауретсульфат натрия, чтобы зубная паста пенилась лучше. На эффективность чистки это не влияет, но людям нравится, когда вокруг рта висят клочья пены. Как только покупатель начинает предвкушать пену, формируется привычка».

Страстное желание – вот что движет привычками. Если понять, как вызвать это желание, сформировать новую привычку станет легче. Каждый вечер миллионы людей трут зубы, чтобы ощутить легкое покалывание; каждое утро миллионы надевают кроссовки, чтобы получить желанную дозу эндорфинов.

Вернувшись домой, они приберутся на кухне или наведут порядок в спальне, а потом некоторые из них побрызгают «Febreze».

Глава 3

Золотое правило изменения привычек

Почему привычки меняются

I

До конца матча оставалось восемь минут девятнадцать секунд, когда у Тони Данджи, нового старшего тренера «Тампа-Бэй Бакканирс» – одной из худших команд Национальной футбольной лиги, – мелькнул слабый проблеск надежды[64].

Поздний вечер 17 ноября 1996 года[65]. Воскресенье. «Бакканирс» играют в Сан-Диего против «Чарджерс» – команды, которая появилась на Супербоуле[66] в прошлом году. «Бакканирс» проигрывают со счетом 16:17. Они проигрывают на протяжении всего матча. Точнее, всего сезона. Да что там сезона – они проигрывают уже десять лет подряд. За шестнадцать лет «Бакканирс» не выиграли ни одного матча на Западном побережье; когда команда достойно завершила сезон, многие из ее нынешних игроков еще ходили в начальную школу. В этом году «Детройт Лайонс» – команда настолько слабая, что позже ее назовут «самой безнадежной из безнадежных»[67], – сначала выиграла у «Бакканирс» со счетом 21:6, а через три недели со счетом 27:0. Один из журналистов начал называть «Бакканирс» не иначе как «оранжевой тряпкой»[68]. Спортивный канал «ESPN» предсказывал, что Данджи, занявший должность тренера только в январе, не продержится и года.

Данджи наблюдает, как его команда готовится к следующему броску. Неужели солнце наконец выглянет из-за туч? Тренер не улыбается. Во время игры он никогда не показывает эмоций. И все-таки на поле явно что-то происходит – что-то, к чему он шел долгие годы. Под градом насмешек пятидесяти тысяч футбольных болельщиков Тони Данджи видит то, чего не видят остальные, – его план работает.

* * *

Тони Данджи мечтал об этой работе целую вечность. Семнадцать лет он мыкался на второстепенных ролях в качестве помощника тренера – сначала в команде Миннесотского университета, потом в «Питсбург Стилерс», «Канзас-Сити Чифс» и «Викингс». За последние

десять лет его четыре раза приглашали на собеседование на должность старшего тренера команд Национальной футбольной лиги.

Все четыре собеседования прошли неудачно.

Одна из проблем заключалась в самом подходе к тренерской работе, который избрал Данджи. На собеседованиях Данджи терпеливо объяснял, что ключ к победе – изменение привычек игроков. Суть в том, чтобы в процессе игры они принимали минимум решений. Их реакции должны быть привычными, автоматическими. Если ему удастся привить игрокам нужные привычки, его команда выиграет. Точка.

«Чемпионы не совершают ничего из ряда вон выходящего, – пояснял Данджи. – Они делают обычные вещи, но делают их быстро, не задумываясь – команда соперника просто не успевает среагировать. Чемпионы следуют привычкам, которые усвоили на тренировках».

Ну и как, спрашивали владельцы команд, он собирается прививать эти новые привычки?

О нет, отвечал Данджи, он вовсе не собирается прививать *новые* привычки. Всю свою жизнь игроки культивировали привычки, благодаря которым, собственно, и попали в НФЛ. Ни один спортсмен не откажется от этих моделей только потому, что так велит какой-то там тренер.

Вместо того чтобы создавать новые привычки, Данджи намеревался изменить старые. Секрет в том, чтобы использовать знания, уже заложенные в головах игроков. Как известно, привычки – это петля из трех ступеней: сигнала, привычного действия и награды. Данджи интересовала только средняя ступень – привычное действие. Опыт подсказывал ему, что усвоение нового поведения идет быстрее и легче, если начальный и конечный этапы уже знакомы[69].

Стратегия Данджи воплощала собой аксиому, золотое правило изменения привычек, которое, как показывают многочисленные исследования, является одним из мощнейших инструментов осуществления разного рода модификаций. Данджи понимал, что полностью избавиться от плохой привычки невозможно. Гораздо проще изменить ее – сохранить старый сигнал, оставить прежнюю награду, а между ними вставить новую программу действий.

Правило таково: если использовать тот же сигнал и предоставить ту же награду, можно изменить привычное действие и соответственно

саму привычку. При условии сохранения сигнала и вознаграждения модификации поддается практически любое поведение.

Золотое правило применяется в лечении алкоголизма, ожирения, навязчивых неврозов, а также сотен других видов деструктивного поведения и способно помочь любому человеку изменить свои привычки. (Попытки отказаться от перекусов, например, едва ли увенчаются успехом, пока не появится новое привычное действие, которое будет возникать в ответ на прежний сигнал и приводить к получению прежней награды. Большинство курильщиков не могут бросить курить, пока не найдут ту или иную замену сигаретам.)

Четыре раза Данджи объяснял владельцам команд свою философию тренерской работы. Четыре раза его вежливо выслушивали, благодарили за потраченное время, а потом нанимали кого-то другого.

В 1996 году Данджи пригласили к несчастным «Бакканирс». Он прилетел в Тампа-Бей и в очередной раз изложил свой план победы. На следующий день после финального собеседования ему предложили работу.

В конце концов система Данджи превратит «Бакканирс» в одну из лучших команд лиги. Он станет единственным тренером в истории НФЛ, чья команда будет выходить в плей-офф десять лет подряд, первым тренером-афроамериканцем, который выиграет Супербоул, и одним из самых уважаемых фигур в профессиональном спорте. Со временем его методы станут применяться не только в футболе, но и в других видах спорта. Его подход поможет разобраться, как изменить привычки любого человека.

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

* * *

Данджи смотрит на часы: до конца матча восемь минут девятнадцать секунд. «Бакканирс» уступали противнику всю игру и, как обычно, упускали одну возможность за другой. Если защита не предпримет решительных действий, они снова проиграют. Мяч находится у двадцатиярдовой отметки на стороне хозяев поля, и Стэн Хэмфрис, квотербек «Чарджерс», готовится нанести удар, который закончит игру. Время пошло: Хэмфрис встает на позицию, чтобы принять снэп[70]…

Но Данджи не смотрит на Хэмфриса. Он смотрит на своих игроков. Они отрабатывали эту схему месяцами. По сути, американский футбол – комбинация ложных атак, контратак и обманных выпадов. Чем толще папка с планом игры, чем запутанней схема, тем выше шансы на победу. Однако Данджи избрал противоположный подход. Его не интересуют запутанность и сложность. Построение защитников «Бакканирс» очевидно; все понимают, какую игру они собираются вести.

Данджи выбрал этот подход потому, что запутывать соперников, в сущности, и не требовалось. Ему было нужно одно – чтобы его команда была быстрее всех. В футболе счет идет на доли секунды. Вместо того чтобы учить игроков сотням комбинаций, он втолковал им единицы, зато их они тренировали до тех пор, пока поведение не стало автоматическим. Когда стратегия работала, игроки передвигались с немыслимой скоростью[71].

Но только тогда, когда она работала. Если футболисты слишком много думали, колебались или сомневались в своих инстинктах, система давала сбой. Вот почему за последние десять лет команда Данджи превратилась в посмешище.

На этот раз все было иначе. «Бакканирс» выстроились вдоль двадцатиярдовой линии. Защитный энд[72] Риган Апшо застыл у линии схватки. Он не смотрит по сторонам, стараясь впитать как можно больше информации, он ждет только тех сигналов, которым его научил Данджи. Сначала он смотрит на ногу лайнмена[73] (пальцы отведены, значит, намерен сделать шаг назад и в нужный момент поставить блок квотербеку), затем – на его плечи (слегка повернуты внутрь) и, наконец, на расстояние между ним и соседним игроком (которое оказывается меньше, чем ожидалось).

Апшо тренировал реакцию на каждый из этих сигналов столько раз, что теперь ему не нужно думать, как поступить. Он просто следует привычкам.

Квотербек «Чарджерс» приближается к линии схватки. Он смотрит вправо, потом влево, выкрикивает счет, берет мяч и, отступив на пять шагов, оглядывается в поисках подходящего ресивера[74]. Проходит три секунды. Глаза болельщиков и телевизионные камеры устремлены только на него.

На игроков «Бакканирс» никто не обращает внимания. А зря. Как только Хэмфрис принимает снэп, в игру вступает Апшо. В ту же секунду он бросается вправо и пересекает линию схватки с такой скоростью, что лайнмен не успевает ему помешать. В следующую секунду Апшо пробегает еще четыре шага – его ноги мелькают так быстро, что сливаются в одно сплошное пятно. За третью секунду Апшо делает еще три шага. Квотербек совсем близко. Лайнмен нападения не мог предвидеть ничего подобного.

На четвертой секунде Хэмфрис – квотербек «Сан-Диего Чарджерс» – внезапно оказывается открытым. Он колеблется, краем глаза видит Апшо. И тут Хэмфрис совершает ошибку – он начинает *думать*.

В двадцати ярдах Хэмфрис замечает товарища по команде – тайт-энда[75] по имени Брайан Рош. Гораздо ближе есть еще один игрок «Чарджерс» – он размахивает руками, требуя передать мяч ему.

Короткий пас – самый безопасный. За доли секунды Хэмфрис оценивает ситуацию, замахивается и бросает мяч… неопытному Рошу.

Это поспешное решение – именно то, на что надеялся Данджи. Как только мяч оказался в воздухе, сейфти[76] «Бакканирс» Джон Линч сорвался с места. Задача Линча проста: в самом начале занять определенную точку на поле и там ждать сигнала. В подобных ситуациях очень тяжело оставаться на месте, однако Данджи довел действия Линча до автоматизма. Результат – едва мяч вылетает из рук квотербека, Линч стоит в десяти ярдах от Роша.

Пока мяч летит, Линч считывает сигналы – направление лица и рук квотербека, расстояние между ресиверами – и начинает двигаться прежде, чем становится ясно, кому именно предназначен пас. Рош бросается вперед, но Линч подрезает его и, завладев мячом, мчится к очковой зоне соперника. Другие игроки «Бакканирс» расчищают путь. Прежде чем его вытесняют за пределы поля, Линч пробегает десять, пятнадцать, двадцать, почти двадцать ярдов. Весь игровой момент занял менее десяти секунд.

Через две минуты «Бакканирс» получают тачдаун[77]. Через пять минут забивают гол. В промежутке защита Данджи отбивает все попытки «Чарджерс» отыграться. «Бакканирс» выигрывают со счетом 25:17. Этот матч становится самой большой неожиданностью сезона.

В конце игры Линч и Данджи вместе покидают поле.

– Похоже, что-то изменилось, правда? – говорит Линч, когда они входят в туннель.

– Мы начинаем верить, – отвечает Данджи.

II

Чтобы понять, каким образом акцент на изменение привычек смог перекроить целую футбольную команду, отвлечемся от мира спорта и перенесемся в Нью-Йорк 1934 года. Именно здесь, в грязном подвале Нижнего Ист-Сайда, родилась одна из крупнейших и наиболее успешных организаций по изменению привычек.

В подвале сидел[78] 39-летний алкоголик по имени Билл Уилсон[79]. Впервые Уилсон попробовал спиртное несколько лет назад, в тренировочном лагере в Нью-Бедфорде, Массачусетс, где он учился стрелять из пулемета перед отправкой во Францию. Шла Первая мировая война. Богатые семьи, жившие неподалеку от военной базы, часто приглашали офицеров на ужин. Однажды в воскресенье вечером Уилсон оказался на вечеринке, где его угостили пивом и гренками с сыром. Ему было двадцать два года, и он еще ни разу не пробовал алкоголя. Элементарная вежливость требовала выпить предложенный стакан. Через несколько недель Уилсона пригласили на другое изысканное мероприятие. Мужчины были в смокингах, женщины кокетничали. Проходивший мимо слуга сунул в руку Уилсона коктейль «Бронкс» – смесь джина, сухого сладкого вермута и апельсинового сока. Он сделал глоток и почувствовал себя так, словно выпил «эликсир жизни»[80].

К середине 1930-х годов, после возвращения из Европы, его брак развалился, а деньги от продажи акций испарились. Уилсон выпивал по три бутылки в день. Как-то раз, в один из холодных ноябрьских вечеров, ему позвонил бывший собутыльник. Уилсон пригласил его к себе[81], смешал джин с ананасовым соком и, налив два стакана, один протянул гостю.

Тот отказался.

– Я уже два месяца как завязал, – сказал он.

Уилсон ушам своим не верил. Он пустился в долгий и печальный рассказ о собственной борьбе с зеленым змием и даже упомянул о драке, в которую ввязался в одном загородном клубе и которая стоила ему работы. Он пытался бросить пить, жаловался Уилсон, но не смог. Он лечился от алкоголизма и принимал таблетки. Он кормил свою

жену обещаниями и вступал в общества трезвенников. Ничего не помогало.

– Как тебе это удалось? – спросил Уилсон друга.

– Я обрел веру, – ответил тот. Он говорил об аде и искушениях, о грехах и дьяволе. – Пойми, что ты бессилен, признай это и препоручи свою жизнь воле Господа Бога.

Уилсон решил, что парень спятил. «Летом прошлого года он был помешан на алкоголе, а теперь, похоже, свихнулся на религии», – позже писал он. Когда друг ушел, Уилсон допил джин и лег спать.

Месяц спустя, в декабре 1934 года, Уилсон лег в больницу имени Чарлза Таунса для страдающих наркотической и алкогольной зависимостью – один из лучших центров детоксикации на Манхэттене. Врач назначил ежечасные инъекции галлюциногенного препарата белладонны, который в то время широко применялся для лечения алкоголизма. Лежа в маленькой комнатушке, Уилсон то приходил в себя, то вновь терял сознание.

А потом он начал извиваться от боли. Позже этот эпизод будут обсуждать на миллионах собраний – в столовых, профсоюзных залах, подвалах церквей. Несколько дней подряд Уилсона мучили галлюцинации. Во время ломки ему казалось, будто по коже ползают насекомые. От тошноты бедняга едва мог пошевелиться, но мучения были настолько невыносимы, что лежать спокойно он не мог. «Если Бог существует, пусть он придет ко мне! – в отчаянии крикнул Уилсон, обращаясь к стенам своей палаты. – Я все сделаю! Все что угодно!» Позже он писал, что в это самое мгновение комната озарилась белым светом, боли прекратились, и ему почудилось, будто он стоит на вершине горы и чувствует «легкое дуновение – но не ветра, а духа. Я ощутил невероятное чувство свободы. Постепенно экстаз утих. Я, как и прежде, лежал на своей койке, но теперь я был уже в другом мире – в новом мире сознания»[82].

Билл Уилсон больше не выпил ни капли спиртного. Следующие тридцать шесть лет своей жизни – до самой смерти от эмфиземы в 1971 году – он посвятил основанию и развитию общества анонимных алкоголиков (ОАА), которое в итоге стало самой крупной, самой известной и самой успешной в мире организацией, меняющей привычки.

По оценкам, каждый год в ОАА обращаются более двух миллионов человек[83]; около десяти миллионов алкоголиков сумели вернуться к трезвому образу жизни[84]. Хотя ОАА срабатывает не всегда, – процент успеха сложно оценить из-за анонимности участников, – миллионы людей убеждены, что именно эта программа спасла им жизнь. Принципы ОАА – знаменитые двенадцать шагов – легли в основу многих программ по борьбе с перееданием, пристрастием к азартным играм, долгами, сексуальной и наркотической зависимостью, тягой к накопительству, членовредительством, курением, страстью к видеоиграм, эмоциональной зависимостью, а также с десятками других типов деструктивного поведения. По большому счету методы ОАА предлагают одну из самых действенных формул для изменения привычек.

Все это довольно неожиданно, поскольку эффективность ОАА практически не имеет научного обоснования и кардинально отличается от стандартных методов лечения.

Алкоголизм, конечно, не просто привычка. Это физическая зависимость, в основе которой лежат психологические и, возможно, генетические факторы. Что интересно, программа ОАА направлена отнюдь не на психические и биохимические проблемы, которые, по мнению ученых, являются главной причиной, почему алкоголик пьет[85]. Методы ОАА опираются вовсе не на научные и медицинские открытия и не на модели вмешательства, в которых, как утверждают психиатры, нуждаются алкоголики[86].

Методы, которыми пользуются в ОАА, ориентированы на борьбу не с алкоголизмом как таковым, а с *привычками*, связанными с употреблением алкоголя[87]. По сути, Общество представляет собой гигантскую машину по изменению петель привычек. И хотя связанные с алкоголизмом привычки крайне сильны, успех ОАА доказывает: практически любую привычку – даже самую стойкую – можно изменить.

*** * ***

Задумав основать ОАА, Билл Уилсон не читал научных журналов и не консультировался с врачами. Через несколько лет после избавления от алкоголизма он написал ныне знаменитые двенадцать шагов – за

одну ночь, сидя в кровати[88]. Число двенадцать он выбрал по числу апостолов[89]. Кроме того, некоторые аспекты его программы не просто антинаучные – они, откровенно говоря, вообще странные.

Возьмем, к примеру, требование ОАА посетить «девяносто встреч за девяносто дней» – на первый взгляд кажется, что отрезок времени выбран наугад. Или акцент на духовности. Как указано в третьем шаге, алкоголики могут стать трезвенниками, если «примут решение препоручить свою волю и свою жизнь заботам Господа Бога, каким мы его понимаем»[90]. Семь из двенадцати шагов содержат упоминание о Боге или духовном начале, что весьма необычно для программы, придуманной бывшим агностиком, который всю свою жизнь не скрывал неприязни к организованной религии. Встречи ОАА не имеют ни установленного графика, ни какого-либо конкретного плана. Обычно они начинаются с рассказа одного из членов о себе, после чего к беседе присоединяются другие участники. На собраниях нет специалистов, нет правил. За последние пятьдесят лет, несмотря на революционные открытия в области поведенческих наук, фармакологии и исследований мозга, оказавшие влияние практически на все аспекты психиатрии и изучения зависимостей, ОАА практически не изменилось.

Ученые и исследователи часто критикуют ОАА за отсутствие точности и строгости[91]. По мнению некоторых, внимание, которое программа уделяет духовности, делает ее скорее похожей на культ, нежели на лечение. Впрочем, в последние пятнадцать лет наметилась тенденция к ее переосмыслению. Теперь исследователи утверждают, что методы программы содержат ценные уроки. Ученые из Гарварда, Йеля, Чикагского университета, университета Нью-Мексико, а также десятков других научных центров обнаружили в ОАА своего рода научную базу, аналогичную той, которую применял на футбольном поле Тони Данджи. Полученные ими данные подтверждают золотое правило изменения привычек: ОАА успешно борется с алкоголизмом потому, что позволяет алкоголикам реагировать на прежние сигналы и получать прежнюю награду, но при этом изменяет само привычное действие.

По мнению исследователей, причина успеха ОАА заключается в том, что программа заставляет людей определить сигналы и награды, подкрепляющие их привычку употреблять алкоголь, а затем помогает

им найти новые модели поведения. Продавая «Pepsodent», Клод Хопкинс создал новую привычку, вызвав у потребителей новое стремление. Однако, чтобы изменить старую привычку, приходится работать со старым стремлением. Короче говоря, необходимо сохранить прежние сигнал и награду, но найти способ удовлетворить стремление посредством другой программы действий.

Рассмотрим шаг четвертый («произвести тщательную и бесстрашную оценку себя и своей жизни») и пятый («признать перед Богом, собой и другими людьми истинную природу своих заблуждений»).

«Не очень понятно, что имеется в виду, правда? Суть в том, что нужно составить список всех пусковых механизмов, которые вызывают желание выпить, – поясняет Дж. Скотт Тониген, исследователь из университета Нью-Мексико, посвятивший изучению ОАА более десяти лет. – Составляя самоотчет, человек анализирует причины, заставляющие его пить. Что же касается признания своих плохих поступков, то это отличный способ выяснить, в каких ситуациях вы теряете над собой контроль»[92].

Разделавшись с сигналами, ОАА просит алкоголиков определить награды, которые они получают от спиртного. Какие желания запускают петлю привычки? Зачастую опьянение как таковое в их число не входит. Алкоголики страстно желают выпить, потому что это помогает уйти от проблем, расслабиться, пообщаться с товарищами, заглушить тревогу, выплеснуть эмоции. Многие мечтают о коктейле, чтобы забыть о неприятностях, а вовсе не для того, чтобы почувствовать опьянение. Физические эффекты алкоголя часто являются одной из наименее важных составляющих награды, которую жаждут алкоголики.

«В алкоголе присутствует гедонистический элемент, – объясняет Ульф Мюллер, немецкий невролог, долгое время изучавший мозг алкоголиков. – Кроме того, люди употребляют спиртное, потому что хотят о чем-то забыть или удовлетворить другие желания. Стремление испытать облегчение рождается в совершенно других отделах мозга, не имеющих отношения к жажде физического удовольствия».

Чтобы предложить алкоголикам те же награды, которые они получают в баре, ОАА создало систему встреч и товарищества (например, у каждого члена общества есть так называемый

«наставник», или «спонсор»). Эта система помогает уйти от проблем, отвлечься и излить душу не хуже, чем пятничная попойка. Если кто-то нуждается в чувстве облегчения, он может поговорить с наставником или прийти на собрание группы, а это куда как лучше, чем пьянствовать с собутыльником.

«ОАА вынуждает вас придумать новый способ проводить вечера – нечто такое, что могло бы заменить собой выпивку, – рассказывает Тониген. – На собраниях вы можете расслабиться и поделиться своими страхами с другими. Пусковые механизмы и награды остаются прежними – меняется только поведение».

Одно из самых наглядных и убедительных доказательств возможности переноса сигналов и наград на новые действия было получено в 2007 году. Немецкий невролог Мюллер и его коллеги из Магдебургского университета имплантировали крошечные электрические устройства в мозг пятерых алкоголиков, которые неоднократно пытались отказаться от спиртного[93]. Каждый участник исследования провел минимум шесть месяцев в реабилитационном центре, но безуспешно. Один из них проходил детоксикацию более шестидесяти раз.

Устройства были вживлены в базальные ганглии – отдел мозга, в котором ученые из Массачусетского технологического института обнаружили петлю привычки, – и испускали токи, которые исключали неврологическую награду, вызывавшую привычные желания. По окончании восстановительного периода мужчинам предъявляли сигналы, которые запускали стремление выпить – например, фотографии пива или посещение бара. До операции ни один из них не мог устоять перед соблазном выпить. Но устройства в их мозге «аннулировали» неврологическую тягу. Испытуемые даже не прикоснулись к спиртному.

«Один из них сказал, что жажда алкоголя исчезла сразу, как только мы включили ток, – рассказывал Мюллер. – Потом мы его выключили, и желание выпить мгновенно вернулось».

К сожалению, устранения одной только неврологической тяги оказалось недостаточно, чтобы навсегда избавить алкоголиков от привычки пить. Четверо вскоре сорвались, причем большинство из них – после некоего стрессового события. Эти люди хватались за бутылку потому, что именно так привыкли справляться с тревогой. Впрочем, стоило им усвоить альтернативные методы борьбы со стрессом, как все пошло на лад. Один, например, посещал собрания ОАА. Другие прошли курс терапии. Освоив новые процедуры совладания с тревогой, они добились поразительного успеха. Человек, который проходил детоксикацию шестьдесят раз, бросил пить навсегда. Двое других начали пить в двенадцать лет, стали алкоголиками в восемнадцать, пили каждый день, а теперь уже четыре года ведут трезвый образ жизни.

Результаты этого исследования – еще одно подтверждение золотого правила изменения привычек. Даже хирургического вмешательства в мозг алкоголика оказалось недостаточно. Старые сигналы и стремление к награде никуда не делись; они лишь ждали подходящего случая. Алкоголики изменились только после того, как освоили новую программу действий, которая опиралась на старые стимулы и приносила знакомое облегчение. «Мозг некоторых людей настолько пристрастился к алкоголю, что без хирургии тут не обойтись, – сказал Мюллер. – Но даже им придется научиться жить по-новому».

ОАА предлагает аналогичную, но менее инвазивную систему внедрения новых стереотипов в старые петли привычек. Поняв, как

работает ОАА, ученые начали применять его методы в отношении других привычек – например, приступов гнева и истерик у двухлетних детей, сексуальной зависимости и легких поведенческих тиков. Со временем методы ОАА превратились в терапевтические программы, которые способны разрушить практически любой шаблон поведения.

*** * ***

Летом 2006 года в консультационный центр при Миссисипском университете[94] обратилась 24-летняя аспирантка по имени Мэнди[95]. Почти всю свою жизнь Мэнди грызла ногти, обкусывая их до крови. Многие грызут ногти. Правда, для людей, грызущих ногти постоянно, это проблема иного масштаба. Мэнди часто грызла ногти до тех пор, пока они не отваливались. Кончики ее пальцев, сплошь покрытые гадкими мелкими струпьями, огрубели и часто зудели – явный признак повреждения нервов. Привычка грызть ногти мешала ее социальной жизни. Мэнди так стеснялась друзей, что всегда прятала руки в карманы, а на свиданиях сжимала пальцы в кулак. Она пыталась бороться с привычкой, покрывая ногти отвратительным на вкус лаком или обещая себе, что *прямо сейчас* соберет всю свою силу воли и перестанет. Но как только она садилась за домашнее задание или устраивалась перед телевизором, пальцы мгновенно оказывались у нее во рту.

Консультационный центр направил Мэнди к психологу-докторанту[96], который специализировался на так называемом «реверсивном тренинге»[97]. Психолог был хорошо знаком с золотым правилом изменения привычек и понимал, что устранение привычки грызть ногти потребует введения в жизнь Мэнди некоего нового стереотипного действия.

– Что вы чувствуете перед тем, как поднести руку ко рту? – спросил он.

– Легкое напряжение в пальцах, – ответила Мэнди. – Немного болит вот тут, на конце ногтя. Иногда я провожу большим пальцем – ищу заусеницы – и, почувствовав зацепку, подношу палец ко рту. Потом я сую в рот остальные пальцы – один за другим – и обкусываю острые края. Не могу успокоиться, пока не обгрызу все до единого.

Просьба описать, что именно вызывает привычное поведение, называется тренировкой осознания. Подобно настойчивости, с которой

ОАА вынуждает алкоголиков анализировать сигналы, тренировка осознания – первая ступень в обучении контрпривычке. В случае Мэнди привычку грызть ногти запускало напряжение в кончиках пальцев.

«Некоторые привычки существуют столько лет, что люди уже не замечают вызывающих их причин, – сказал Брэд Дафрин, терапевт Мэнди. – Когда я спрашивал заикающихся, какие слова или ситуации провоцируют заикание, большинство не могли ответить на мой вопрос, потому что давно перестали обращать на это внимание».

Терапевт попросил Мэнди рассказать, зачем она грызет ногти. Поначалу девушка не могла назвать причину. Впрочем, по ходу беседы выяснилось, что она грызет ногти, когда ей скучно. Доктор смоделировал ряд типичных ситуаций – например, просмотр телевизора и выполнение домашнего задания, – и девушка сразу начала грызть ногти. Обкусав все, Мэнди испытывала чувство завершенности. Другими словами, награда заключалась в физической стимуляции, которую она страстно желала.

ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ МЭНДИ

В конце первого сеанса терапевт дал Мэнди домашнее задание: носить с собой специальную карточку и каждый раз, когда она почувствует сигнал – напряжение в кончиках пальцев, – ставить в ней галочку. Через неделю девушка вернулась: галочек было двадцать восемь. Теперь она четко осознавала ощущения, которые

предшествовали ее привычке. Она знала, сколько раз они возникали во время занятий, а сколько – во время просмотра телевизора.

Затем терапевт научил Мэнди так называемой «конкурирующей реакции». Он сказал ей, что всякий раз, когда она почувствует напряжение в кончиках пальцев, она должна немедленно сунуть руки в карманы или сесть на них. Можно схватить карандаш, ручку – короче говоря, любой предмет, который не даст ей засунуть пальцы в рот. После этого Мэнди предстояло найти способ получить быструю физическую стимуляцию – например, потереть руку или постучать костяшками пальцев по стулу, – в общем, все что угодно, лишь бы оно вызывало физическую реакцию.

Сигналы и награды остались прежними. Изменилось только привычное действие.

ПЕТЛЯ НОВОЙ ПРИВЫЧКИ МЭНДИ

Минут тридцать они тренировались в кабинете, после чего Мэнди отправилась домой с новым заданием: она должна была ставить галочку всякий раз, когда почувствует напряжение в кончиках пальцев, и знак диез, когда удастся преодолеть привычку.

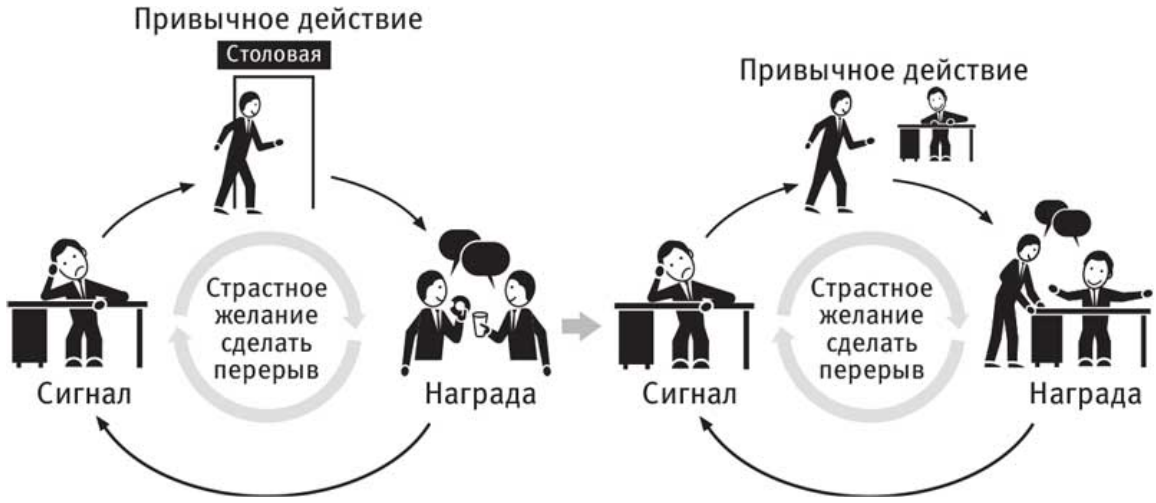
Через неделю Мэнди грызла ногти всего три раза и семь раз применяла конкурирующую реакцию. В качестве поощрения она сделала маникюр, но по-прежнему продолжала делать пометки в карточке. Через месяц привычка грызть ногти исчезла.

Конкурирующее действие стало автоматическим. Одна привычка заменила другую.

«Это кажется до смешного простым, но как только вы осознаете, как работает привычка, как только вы определите сигналы и награды, считайте, что полпути к ее изменению уже пройдено, – сказал мне Натан Эзрин, один из разработчиков реверсивного тренинга[98]. – Вроде бы изменить привычку должно быть сложнее. Все дело в том, что мозг можно перепрограммировать. Требуется лишь ваше искреннее желание»[99].

Сегодня методику реверсивного тренинга[100] используют в лечении вербальных и физических тиков, депрессии, курения, пристрастия к азартным играм, тревожности, энуреза, склонности к прокрастинации, навязчивых неврозов и других поведенческих проблем[101]. Она подчеркивает один из фундаментальных принципов привычек: зачастую мы не осознаем желания, управляющие нашим поведением, до тех пор пока не начнем искать их специально. Мэнди не понимала, что грызть ногти ее заставляло стремление к физической стимуляции; однако, проанализировав привычку, она без труда нашла новый способ получать ту же награду.

Допустим, вы хотите перестать перекусывать на работе. Какова награда, которую вы стремитесь получить? Утолить голод? Или вам просто скучно? Если вы перекусываете ради короткой передышки, вы легко найдете другое занятие, которое позволит передохнуть, но при этом не добавит лишних сантиметров к вашей талии – например, короткая прогулка или три минуты в Интернете.



Если вы хотите бросить курить, спросите себя, почему вы курите. Потому, что вам нравится никотин? Или потому, что курение бодрит, структурирует ваш день, облегчает общение? Исследования показывают: если вы курите потому, что нуждаетесь в дополнительной стимуляции, доза кофеина во второй половине дня значимо повысит ваши шансы отказаться от сигарет. Согласно результатам более тридцати исследований, выявление сигналов и наград, связанных с сигаретами, а затем выбор нового действия, которое обеспечит аналогичные результаты – скажем, жевательная резинка «Nicorette», серия быстрых отжиманий или несколько минут релакса – существенно повышают вероятность бросить курить[102].

Определив сигналы и награды, вы можете изменить привычное действие. По крайней мере, в большинстве случаев, но изменение некоторых привычек требует еще одного компонента – веры.

III

– Вот шесть причин, почему никто не верит, что мы можем выиграть, – заявил Данджи игрокам «Бакканирс» после того, как в 1996 году стал старшим тренером команды. До начала сезона оставалось несколько месяцев. Спортсмены сидели в раздевалке. Данджи начал перечислять теории, о которых вовсю писали в газетах и говорили по радио: никудышное руководство, непроверенный тренер, отвратительные футболисты, равнодушие городских властей, травмы ключевых игроков, отсутствие необходимого таланта.

– Все это не более чем предположения, – заключил Данджи. – А вот факт: нас не обгонит никто.

Стратегия заключалась в следующем: изменить поведение команды, довести действия игроков до полного автоматизма. Данджи не верил, что «Бакканирс» нужен самый сложный и запутанный план игры. Вместо того чтобы запоминать сотни комбинаций и построений, игроки должны были выучить несколько ключевых ходов, но выполнять их идеально.

Тем не менее достичь совершенства в футболе не так-то просто. «В каждом матче – реально каждом! – кто-нибудь да облажается, – сказал Херм Эдвардс, один из помощников Данджи в Тампа-Бей. – Обычно причина ошибки не физического, а умственного плана»[103]. Игроки ошибаются, как только начинают слишком много думать или сомневаться в своих действиях. Поэтому единственное, к чему, по сути, стремился Данджи, – вообще исключить из игры процесс принятия решений.

Для этого ему требовалось, чтобы игроки осознали уже существующие привычки и освоили новые модели поведения взамен старых.

Он начал с анализа нынешней игры команды.

– Давайте отработаем защиту, – крикнул Данджи на одной из утренних тренировок. – Пятьдесят пятый, твоя задача?

– Следить за раннинбеком[104] и гардом[105], – ответил Деррик Брукс, внешний лайнбекер[106].

– На что именно ты *смотришь*? Где твои глаза?

– Я слежу за движениями гарда, – сказал Брукс. – Смотрю на ноги и бедра квотербека после того, как он получит мяч. Еще я ищу разрывы в линии, чтобы понять, кинет ли квотербек мяч в мою сторону.

В футболе эти визуальные сигналы называются «ключами» и играют важнейшую роль в каждом матче. Данджи придумал использовать эти ключи в качестве сигналов для измененных привычек. Он знал, что иногда Брукс колеблется в начале игры. Он вынужден думать об уйме вещей сразу – что будет делать гард? что собирается предпринять раннинбек? – и поэтому иногда действует недостаточно быстро.

Данджи поставил своей целью освободить Брукса от этого анализа. Подобно обществу анонимных алкоголиков, он воспользовался уже привычными Бруксу сигналами, но научил его другим действиям, которые в конце концов довел до автоматизма.

– Я хочу, чтобы ты пользовался теми же ключами, – сказал он Бруксу. – Но поначалу сосредоточься только на раннинбеке. И все. Действуй не задумываясь. Как только встанешь на позицию, следи за квотербеком.

Изменение было относительно незначительным – Брукс ждал тех же сигналов, однако от него уже не требовалось смотреть в несколько мест одновременно. Данджи назвал определенную последовательность действий и заранее сказал, что делать при виде того или иного сигнала. Гениальность этой системы заключалась в том, что она исключала необходимость принимать решения в процессе игры. Она позволяла Бруксу двигаться быстрее – все его движения, по сути, представляли собой автоматическую реакцию, привычку, а не сознательный выбор.

Аналогичные инструкции Данджи дал каждому игроку. Начались бесконечные тренировки. На закрепление новых привычек ушло около года. Первые простые матчи команда проиграла. Спортивные комментаторы ломали головы, почему «Бакканирс» тратят столько времени на психологические бредни.

Однако со временем положение дел стало улучшаться. Наконец игроки настолько прочно усвоили новые шаблоны, что выполняли их автоматически, как только выходили на поле. Во втором сезоне «Бакканирс» выиграли первые пять матчей и впервые за пятнадцать лет вышли в плей-офф. В 1999 году команда одержала победу в своем дивизионе.

Методика тренировок, которую избрал Данджи, привлекла всеобщее внимание. Спортивные каналы влюбились в его мягкую манеру поведения, негромкий голос и набожность. А самое главное – в отличие от многих других тренеров, он придавал огромное значение равновесию семьи и работы. В газетах писали, как однажды Данджи привел своих сыновей, Эрика и Джейми, на стадион, чтобы они посмотрели тренировку. Мальчики делали домашнее задание у него в кабинете и собирали полотенца в раздевалке. Неужели к «Бакканирс» наконец пришел успех?

В 2000 и 2001 году «Бакканирс» вновь попали в плей-офф. Каждую неделю стадионы были полны болельщиков. Спортивные комментаторы считали команду претендентом на Супербоул. Мечта становилась реальностью.

*** * ***

Впрочем, став сильной командой, «Бакканирс» столкнулись с неприятной проблемой. Обычно игроки играли спокойно и дисциплинированно. Однако в критические, напряженные моменты все шло наперекосяк[107].

В 1999 году «Бакканирс» одержали шесть побед подряд в конце сезона, но в финале чемпионата конференции проиграли «Сент-Луис Рэмс». В 2000 году, когда до Супербоула оставался один матч, они уступили «Филадельфии Иглз» со счетом 21:3. В следующем году повторилось то же самое: «Бакканирс» вновь потерпели поражение от «Филадельфии» – 31:9 – и лишились возможности двигаться дальше.

«На тренировках все шло хорошо. Однако когда начиналась серьезная игра, все, чему они научились, куда-то пропадало, – сказал мне Данджи. – После матча игроки говорили: “Ну, это была решающая игра, поэтому я вернулся к тому, что знал прежде” или “Я чувствовал, что должен активизироваться”. *Фактически* они хотели сказать, что в большинстве случаев доверяют нашей системе, но, когда на карту поставлено все, эта вера исчезает»[108].

В конце сезона 2001 года, после того как «Бакканирс» второй год подряд упустили Супербоул, генеральный менеджер команды пригласил Данджи к себе домой. Тренер припарковался возле огромного дуба, вошел в дом и через тридцать секунд был уволен.

На следующий год «Бакканирс» выиграли Супербоул. Своей победой игроки были обязаны привычкам, комбинациям и навыкам, которым научил их Данджи. Сидя у телевизора, он видел, как новый тренер поднял над головой кубок Ломбарди. Но к тому времени Данджи был уже далеко.

IV

Человек шестьдесят – мамаши и юристы, немолодые мужчины с выцветшими татуировками и стиляги в узких джинсах – сидят в

церкви и слушают человека с небольшим брюшком и галстуком под цвет бледно-голубых глаз. Он похож на успешного политика – обаятельного и харизматичного, – который уверен, что будет избран снова.

– Меня зовут Джон, – говорит он, – и я алкоголик.

– Привет, Джон, – отвечают все.

– Первый раз я решил обратиться за помощью, когда мой сын сломал руку, – рассказывает Джон. – У меня был роман с одной женщиной на работе, и она заявила, что бросает меня. Так что я пошел в бар, выпил две порции водки и вернулся на работу. В обед я отправился с приятелем в «Chili’s», и каждый из нас выпил несколько кружек пива. Часа в два я ушел с работы с другим знакомым и нашел местечко за полцены, в котором мы отлично посидели часик-полтора. В тот день была моя очередь забирать детей – жена еще не знала о моем романе. В общем, я поехал в школу, забрал их и повез домой. Я ездил по этой дороге тысячу раз. И все-таки в самом конце квартала врезался в знак «стоп». Выскочил на тротуар – и бам! – прямо в столб. Сэм – мой сын – не пристегнулся. Он ударился о лобовое стекло, сломал руку и расшиб нос. Приборная панель была вся в крови, лобовое стекло треснуло. Я ужасно испугался. Тогда-то до меня наконец дошло, что мне нужна помощь.

Я лег в клинику, потом выписался. Некоторое время все шло хорошо. Месяцев тринадцать все было просто здорово. Мне казалось, что я полностью себя контролирую. Каждые пару дней я ходил на встречи. В конечном итоге я начал думать: *я не такой неудачник, чтобы сидеть и общаться с кучей алкашей*. И я перестал посещать собрания.

А потом моя мама заболела раком. Она позвонила мне на работу. Это случилось через два года после того, как я бросил пить. Она ехала домой от врача и сказала: «Доктор говорит, что это лечится, но все довольно запущено». Первое, что я сделал, положив трубку, – отправился в ближайший бар и последующие два года пьянствовал. Жена съехала. Короче говоря, в один прекрасный день мне снова поручили забрать детей. К тому времени я находился в ужасном состоянии. Друг научил меня принимать кокаин. Каждый день, сидя вечером на работе, я делал дорожку-две.

Так или иначе, была моя очередь забирать детей. По дороге в школу я чувствовал себя на высоте. Все шло замечательно, пока я не выехал на перекресток под красный свет. В меня врезался огромный грузовик. Машина перевернулась, но на мне не оказалось ни царапинки. Я вылез и стал пытаться поставить автомобиль обратно на колеса – я, понимаете ли, решил, что, если отгоню его домой и уберусь отсюда до приезда полиции, все обойдется. Конечно, ничего у меня не вышло. Арестовав меня за вождение в нетрезвом виде, полицейские показали, во что превратилась пассажирская сторона моей машины. Именно там обычно сидел Сэмми. Будь он в машине, его бы убило.

Я снова начал ходить на собрания. Мой наставник сказал, что чувство контроля ничего не значит. Без высшей силы, которая направляла бы меня, без признания собственного бессилия ничего не получится. Я решил, что все это глупости: я – атеист. С другой стороны, я прекрасно понимал, что, если ничего не изменится, я рано или поздно убью своих детей. В общем, я начал работать над этим – стал учиться верить в нечто, что сильнее меня. И получилось! Не знаю, Бог это или что-то другое, но некая сила вот уже семь лет помогает мне оставаться трезвым. Что я испытываю? Благоговение. Я не просыпаюсь в трезвом уме каждое утро – то есть я не пью уже семь лет, но иногда по утрам мне кажется, что сегодня непременно сорвусь. В такие дни я обращаюсь к высшей силе и звоню своему наставнику. Обычно мы не говорим о выпивке. Мы говорим о жизни, браке и моей работе. Одним словом, к тому времени, когда я иду в душ, в моей голове вновь царит полный порядок».

Первые трещины в теории о том, что успех Общества анонимных алкоголиков обусловлен перепрограммированием привычек, появились чуть более десяти лет назад и были спровоцированы историями таких алкоголиков, как Джон. Исследователи обнаружили, что методика замещения привычек отлично работает до тех пор, пока стрессовые ситуации – будь то тяжелая болезнь родного человека или развод – не достигают своего пика. В таких ситуациях алкоголики часто срываются и вновь начинают пить. Ученые задались вопросом: если методика замещения привычек настолько эффективна, почему она дает сбой в критические моменты? В поисках ответа были проанализированы истории множества алкоголиков; оказалось, что

замещающие привычки только тогда становятся устойчивыми моделями поведения, когда им сопутствует кое-что еще.

Одна команда исследователей из Калифорнийской группы по изучению алкоголя, например, отметила определенную закономерность. Большинство алкоголиков утверждали одно и то же: определить сигналы и выбрать новые действия, конечно, важно, но ни одна новая привычка не закрепится, если не будет еще одного компонента.

Этот секрет, утверждали алкоголики, заключается в Боге.

Исследователей такое объяснение не устраивало. Бог и духовное начало – гипотезы, не поддающиеся экспериментальной проверке. В церквях полно пьяниц, которые – несмотря на всю свою веру и набожность – пили, пьют и будут пить дальше. И все-таки тема духовности всплывала снова и снова. Поэтому в 2005 году группа ученых – на этот раз из Калифорнийского университета в Беркли, университета Брауна и Национального института здравоохранения – начала беседовать с алкоголиками на всевозможные религиозные и духовные темы[109]. Затем они проанализировали данные на предмет существования связи между религиозностью и длительностью периодов трезвости[110].

Ученые обнаружили следующую закономерность.

Алкоголики, которые пользовались методикой замещения привычек, часто оставались трезвыми до некоего стрессового события, после чего некоторые опять начинали пить, причем независимо от количества новых действий, которые они освоили.

Алкоголики, верившие, что в их жизни присутствует некая высшая сила, напротив, чаще преодолевали сложные периоды, сохраняя трезвость.

Исследователи выяснили: дело было не столько в Боге, сколько в самой вере как таковой. Как только люди проникались верой – не важно, во что, – она мгновенно распространялась на другие сферы их жизни. В конце концов они начинали верить, что действительно могут измениться. Вера – вот компонент, который превращает петлю измененной привычки в устойчивый шаблон.

«Еще год назад я бы этого не утверждал – подумать только, как быстро меняются наши знания! – сказал Тониген, исследователь из университета Нью-Мексико. – Однако вера, похоже, играет ключевую

роль. Необязательно верить в Бога; главное – верить в то, что рано или поздно все изменится к лучшему. Даже если выработать у алкоголика хорошие привычки, причина, почему он вообще начал пить, не изменится. Однажды у него выдастся плохой день, и никакая новая привычка не даст ощущения, что все замечательно. Единственный способ переломить ситуацию – *верить*, что с любой проблемой можно справиться без алкоголя».

Приглашая алкоголиков на собрания, ОАА учит их верить, ибо вера является неотъемлемой частью двенадцати шагов. Сначала в некую высшую силу, потом – в программу и самих себя. Люди верят в то, что все наладится, – и жизнь действительно налаживается.

«В какой-то момент члены ОАА оглядываются вокруг и думают: *если это помогло тому парню, значит, поможет и мне*, – пояснила Ли Энн Кэскьютас, старший научный сотрудник Группы по изучению алкоголя. – В группах и обмене опытом скрыта мощнейшая сила. Поодиночке люди могут скептически относиться к своей способности измениться, но группа убедит их отринуть сомнения. Общество создает веру».

После одного из собраний ОАА я спросил Джона, почему программа, которая не помогала раньше, сейчас работает. «На одной из встреч – уже после аварии – желающих попросили убрать стулья, – рассказал он мне. – Я поднял руку. Ничего особенного, заняло пять минут, но я был рад сделать хоть что-то ради *других*. Думаю, именно это и направило меня на новый путь. В первый раз я не влился в группу, – добавил он, – но после возвращения все изменилось. Я начал верить».

V

Не прошло и недели после увольнения Данджи с должности тренера «Бакканирс», как владелец команды «Индианаполис Колтс» оставил на его автоответчике страстное пятнадцатиминутное сообщение. Несмотря на то что в «Колтс» играл Пейтон Мэннинг – один из лучших квотербеков НФЛ, – последний сезон выдался ужасным. Владельцу клуба срочно требовалась помощь. Он устал проигрывать. Данджи переехал в Индианаполис и занял должность главного тренера.

И сразу же приступил к внедрению базового плана: переработать устоявшуюся программу действий и научить игроков пользоваться старыми сигналами для закрепления измененных привычек. Первый сезон команда закончила со счетом 10:6 и вышла в плей-офф. Второй сезон футболисты завершили со счетом 12:4 и вылетели только перед самым финалом. Известность Данджи росла. О нем писали в газетах и рассказывали по телевидению. Фанаты специально прилетали в Индианаполис, чтобы посетить ту же церковь, которую посещал Данджи. Его сыновья буквально жили в раздевалке «Колтс» и на трибунах. В 2005 году Джейми, его старший сын, окончил среднюю школу и поступил в колледж во Флориде.

Впрочем, несмотря на успехи Данджи, «Колтс» столкнулись с той же проблемой, что и предыдущая команда. В течение всего сезона они выигрывали один матч за другим, а в играх плей-офф не могли справиться с эмоциями и неизменно терпели поражение.

«Вера – самая главная составляющая успеха в профессиональном футболе, – пояснил мне Данджи. – Команда *хотела* верить, но в самый ответственный момент игроки возвращались к старым привычкам».

Регулярный сезон 2005 года «Колтс» закончили с четырнадцатью победами и двумя поражениями, показав лучший результат за всю историю своего существования.

А потом случилась трагедия.

За три дня до Рождества посреди ночи у Тони Данджи зазвонил телефон. Решив, что это один из футболистов, жена передала трубку мужу. Звонила медсестра. Она сказала, что вечером сын Данджи Джейми был доставлен в больницу со следами удушения на шее. Его

обнаружила подруга: молодой человек повесился на ремне в собственной квартире. Врачи «Скорой помощи» отвезли молодого человека в больницу, однако спасти его не удалось[111]. Джейми скончался.

На Рождество к Данджи прилетел священник. «Жизнь уже никогда не станет прежней, – сказал он безутешным родителям, – но ваши чувства не всегда будут такими, как сейчас».

Через несколько дней после похорон Данджи вернулся на поле. Ему нужно было отвлечься: и жена, и футболисты советовали с головой погрузиться в работу. «Я был окружен любовью и поддержкой, – позже писал Данджи. – В трудные моменты мы всегда опирались друг на друга; сейчас я нуждался в них как никогда».

Команда проиграла первую игру плей-офф и завершила сезон. Потом «что-то изменилось, – сказал мне один из игроков того периода. – Мы видели, как страдает наш тренер, и хотели хоть чем-то ему помочь».

Слишком просто и даже опрометчиво полагать, будто смерть некоего молодого человека может оказать влияние на футбол. Данджи всегда говорил, что семья для него – самое важное. И тем не менее после смерти Джейми игроки почувствовали, что теперь все стало иначе. «Колтс» прониклись видением Данджи, как нужно играть в футбол. Они начали верить.

«Предыдущие сезоны я только и делал, что переживал по поводу контракта и зарплаты, – признался один из игроков, который, как и остальные, согласился рассказать о том периоде при условии полной анонимности. – Когда наш тренер вернулся после похорон, я был готов отдать ему все, что у меня было, лишь бы облегчить его боль. Я целиком и полностью растворился в команде».

«Некоторым людям нравится обниматься, – сказал мне другой футболист. – Мне нет. Я уже лет десять не обнимал своих сыновей. Но когда тренер вернулся, я подошел, прижал его к себе и так стоял долго-долго. Я хотел показать ему, что он не один, что у него есть я и я рядом».

После смерти Джейми команда начала играть по-другому. Игроки поверили в стратегию Данджи. На тренировках перед началом сезона-2006 «Колтс» играли жестко и четко.

«Большинство футбольных команд – вовсе не команды, а просто ребята, которые вместе работают, – сказал мне третий игрок того периода. – А мы стали настоящей *командой*. Непередаваемое чувство! Тренер был искрой, однако дело было не только в нем. После того как он вернулся, мы действительно поверили друг в друга. Мы играли вместе – играли так, как никогда не играли раньше».

Трагедия помогла «Колтс» поверить в себя – в тактику Данджи и возможность выиграть. К счастью, для возникновения подобной веры катаклизмы вовсе необязательны.

Результаты исследования 1994 года[112], проведенного Гарвардским университетом и посвященного людям, которые коренным образом изменили свою жизнь, показали: одни меняли свои привычки после личной трагедии (развода или опасной болезни), другие – аналогично игрокам «Колтс» – после того, как становились свидетелями некоего ужасного события в жизни своих друзей и знакомых.

Зато третьи менялись без всякой предшествующей трагедии. Скорее всего, это происходило потому, что они попадали в социальные группы, которые существенно облегчали сам процесс трансформации. По словам одной женщины, ее жизнь круто изменилась, когда она записалась на курсы психологии и познакомилась с замечательными людьми. «Как будто открылся ящик Пандоры, – призналась она исследователям. – Я больше не могла выносить статус-кво. Я изменилась полностью». Другой мужчина сообщил, что нашел новых друзей, которые помогли ему побороть робость. «Когда я осознанно стараюсь преодолеть застенчивость, это будто не я, а кто-то другой», – пожаловался он. Благодаря общению с новой группой ему удалось избавиться от этого ощущения. Он начал верить, что вовсе не застенчив, и в конце концов в самом деле перестал бояться людей. Когда человек попадает в группу, где, на его взгляд, можно измениться, возможность этого изменения становится реальнее. Для большинства людей, круто меняющих свою жизнь, не существует ни ключевых моментов, ни судьбоносных катастроф. Есть просто общества – иногда состоящие из одного-единственного человека, – которые заставляют верить в то, что изменение возможно. Одна женщина рассказала исследователям, что все изменилось после того, как она целый день мыла туалеты, а потом несколько недель обсуждала с другими уборщицами, стоит ли ей уйти от мужа.

«Другие люди ведь меняются, – сказал мне Тодд Хизертон, один из психологов, проводивших исследование. – Когда мы видим изменение в глазах окружающих, оно и нам кажется возможным».

Конкретные механизмы веры пока мало изучены. Никто точно не знает, почему люди, которые ходят на занятия по психологии, способны убедить одногруппницу, что жизнь может быть совершенно иной, или почему команда Данджи сплотилась после смерти его сына. Многие женщины жалуются подругам на неудачный брак, но никогда не уходят от своих супругов; многие команды видят, как их тренеры переживают неприятности, но в их взаимоотношениях ничего не меняется.

Мы знаем: чтобы навсегда изменить привычку, нужно верить, что такое изменение возможно. Именно по этой причине так эффективна деятельность ОАА – оно рождает веру. То же самое происходит в любой группе людей, собравшихся с одной-единственной целью – помочь друг другу измениться. В компании вера возникает быстрее и легче.

*** * ***

Через десять месяцев после смерти Джейми начался новый футбольный сезон 2006 года. «Колтс» показали великолепный футбол и, выиграв первые девять игр, закончили год со счетом 12:4. Команда одержала победу в первом матче плей-офф, а затем разгромила «Балтимор Рэйвенс», заняв первое место в своем дивизионе. До Супербоула оставался один шаг – последняя игра чемпионата, которую Данджи проигрывал уже восемь раз.

Матч состоялся 21 января 2007 года. «Колтс» вышли на поле против «Нью-Ингленд Пэтриотс» – команды, которая уже дважды рушила все их надежды на Супербоул.

«Колтс» начали игру сильно, однако еще до окончания первого периода стали заметно уступать. То ли футболисты боялись ошибок, то ли так мечтали выйти в финал, что совершенно не могли сосредоточиться. Они перестали полагаться на свои привычки и начали слишком много думать. Соперник то и дело перехватывал мяч. Один из пасов Пейтона Мэннинга закончился тем, что команда противника заработала тачдаун. «Пэтриотс» вырвались вперед со счетом 21:3. За всю историю НФЛ ни одна команда не побеждала в

чемпионате конференции с таким отрывом. Футболисты Данджи опять проигрывали[113].

В перерыве команда собралась в раздевалке. Сквозь закрытые двери доносился рев стадиона, но спортсмены молчали. Данджи обвел взглядом своих игроков и сказал, что они должны верить.

– Мы уже играли против этой команды – в 2003 году, – напомнил Данджи. В тот раз от победы их отделял один ярд. Один-единственный ярд. – Готовьте мечи к бою, потому что сегодня мы выиграем. Это *наша* игра. *Наше* время[114].

«Колтс» вышли на третий период и начали играть так, как играли на всех предыдущих матчах. Футболисты сосредоточились на сигналах и привычках. Они тщательно выполняли подачи, которые за последние пять лет довели до автоматизма. Нападающие преодолели семьдесят шесть ярдов за четырнадцать пасов и получили тачдаун. Через три минуты, опять завладев мячом, они снова увеличили счет.

Ближе к концу четвертого периода команды разменяли очки. «Колтс» сравняли счет, но вырваться вперед так и не сумели. Когда до конца матча оставалось три минуты сорок девять секунд, «Пэтриотс» увеличили отрыв на три очка – 34:31. «Колтс» завладели мячом. Пробежав семьдесят ярдов за девятнадцать секунд, игроки пересекли линию очковой зоны. Впервые за всю игру «Колтс» получили преимущество – 38:34. До конца оставалось шестьдесят секунд. Если соперник не успеет заработать тачдаун, команда Данджи выиграет.

В футболе шестьдесят секунд – целая вечность.

Квотербек «Пэтриотс» Том Брэди зарабатывал очки гораздо быстрее. В первые же секунды Брэди уверенно повел свою команду к очковой зоне противника. За семнадцать секунд до конца матча «Пэтриотс» уже были на расстоянии удара, готовясь к заключительному рывку, который в очередной раз нанесет поражение Данджи и разобьет надежды его команды на Супербоул.

«Пэтриотс» приближались к линии схватки. Защитники «Колтс» заняли свои позиции. Марлин Джексон, корнербек[115] «Колтс», стоял в десяти ярдах от линии. Сигналы – расстояние между лайнменами «Пэтриотс» и положение тела раннинбека – подсказывали ему, что сейчас будет серия пасов. Том Брэди, квотербек «Пэтриотс», принял снэп и отступил назад. Джексон сорвался с места. Брэди бросил мяч ресиверу, находившемуся в двадцати двух ярдах, недалеко от центра

поля. Если бы ресивер поймал мяч, то наверняка смог бы еще ближе подобраться к очковой зоне «Колтс», а то и заработать тачдаун. Мяч взвился в воздух. Повинуясь привычке, Джексон проскочил мимо правого плеча ресивера и, встав у него под самым носом, перехватил передачу. Пробежав несколько шагов, он скользнул на землю, прижимая мяч к груди. Весь маневр занял меньше пяти секунд. Игра закончилась. Данджи и его «Колтс» победили.

Через две недели они выиграли Супербоул. Можно найти множество причин, почему в тот год «Колтс» стали чемпионами. Может быть, им просто повезло. Может быть, пришло их время. Но игроки Данджи говорят, что дело в другом: они *верили*, и вера помогала им пользоваться всем, чему они научились, даже в самые критические моменты.

– Мы гордимся, что выиграли этот чемпионат для нашего лидера – тренера Данджи, – сказал Пейтон Мэннинг, прижимая к груди кубок Ломбарди.

Данджи повернулся к жене.

– Мы сделали это, – сказал он.

*** * ***

Как же изменить привычку?

К сожалению, точного набора действий, которые работали бы для всех и всегда, не существует. Мы знаем, что привычку нельзя искоренить – ее можно только заменить другой. Еще мы знаем, что привычки наиболее податливы при использовании золотого правила изменения привычек: если сохранить прежние сигнал и награду, между ними можно вставить новое привычное действие.

Однако этого недостаточно. Чтобы закрепить измененную привычку, необходимо верить, что это возможно. Чаще всего такая вера возникает только с помощью группы.

Если вы хотите бросить курить, придумайте другой способ, другое действие, которое позволит удовлетворить те же желания, что и сигареты. Затем вступите в какую-нибудь группу поддержки – группу бывших курильщиков или любое другое сообщество, которое поможет вам поверить, что вы способны жить без никотина – и обращайтесь к ней за помощью всякий раз, когда чувствуете, что готовы сорваться.

Если вы хотите похудеть, проанализируйте свои привычки и выясните *настоящую* причину, почему вы каждый день перекусываете на работе. Вместо того чтобы бегать в столовую, сходите с коллегой погулять или поговорите с кем-нибудь, не вставая из-за рабочего стола. Присоединитесь к группе людей с общей целью сбросить вес или подружитесь с человеком, который предпочитает грызть яблоки, а не чипсы.

Факты очевидны: чтобы изменить привычку, нужно найти некое альтернативное действие. Лучше всего заниматься этим в составе группы – в таком случае ваши шансы на успех многократно возрастут. Важнейшее значение имеет вера; обычно она рождается из коллективного опыта, даже если сам коллектив состоит всего из двух человек.

Мы знаем, что изменение *возможно*. Алкоголики могут бросить пить. Курильщики – перестать дымить. Вечные неудачники – стать чемпионами. Можно отучиться грызть ногти, перекусывать на работе, кричать на детей, ложиться спать под утро или беспокоиться из-за всяких пустяков. Кстати, ученые обнаружили, что смена привычек влечет за собой не только изменения в жизни отдельных людей, – как мы увидим в следующих главах, новые привычки способны изменить компании, организации и даже целые сообщества.

Часть II

Привычки успешных организаций

Глава 4
Краеугольные привычки,
или Баллада о Поле О’Ниле

Какие привычки самые важные

I

В один ветреный октябрьский день 1987 года множество крупных инвесторов и фондовых аналитиков с Уолл-стрит собрались в банкетном зале шикарного отеля на Манхэттене, чтобы познакомиться с новым генеральным директором Американской алюминиевой компании «Alcoa»[116] – корпорации, которая почти целый век производила из алюминия все на свете: от фольги для конфет «Hershey's Kisses» и банок «Coca-Cola» до болтов для спутников.

Сто лет назад основатель компании «Alcoa» изобрел процесс плавки алюминия; с тех пор компания превратилась в одну из крупнейших на Земле. Многие из присутствующих в зале вложили в акции «Alcoa» миллионы долларов и получали стабильный доход. Однако в прошлом году инвесторы начали выражать недовольство. Руководители «Alcoa» совершали один неверный шаг за другим, упорно пытаясь расширить спектр своих товаров. Конкуренты не тратили времени даром и переманивали покупателей. Прибыль «Alcoa» неуклонно снижалась.

Узнав, что совет директоров «Alcoa» принял решение сменить руководство, инвесторы с облегчением вздохнули. Впрочем, радость быстро уступила место тревоге: новым генеральным директором, оказывается, стал какой-то бывший правительственный чиновник по имени Пол О'Нил[117]. Многие дельцы Уолл-стрит о нем и не слышали. «Alcoa» организовала приветственную встречу; желание присутствовать на ней выразили все крупные инвесторы.

За несколько минут до полудня на сцене появился О'Нил – 51-летний мужчина в сером полосатом костюме и красном галстуке. У него были седые волосы и военная выправка. Он взбежал по ступенькам и приветливо улыбнулся. Представительный, солидный, уверенный – настоящий директор.

И тут он открыл рот.

– Я хотел бы поговорить с вами о безопасности труда, – сказал О'Нил. – Каждый год множество рабочих «Alcoa» получают травмы, из-за которых на следующий день не выходят на работу. Уровень безопасности у нас выше, чем в целом по стране, особенно если

учесть, что наши сотрудники имеют дело с металлами температурой полторы тысячи градусов и машинами, которые запросто могут оторвать человеку руку. Но этого недостаточно. Я намерен превратить «Alcoa» в самую безопасную компанию в Америке. Я намерен сократить количество травм до нуля.

Публика явно смутилась. Обычно такие встречи следовали вполне предсказуемому сценарию: новый директор представлялся, отпускал какую-нибудь вымученную шуточку о себе – что-нибудь о том, как он пробивал себе путь в Гарвардской школе бизнеса, – а затем обещал повысить прибыли и снизить затраты. Далее полагалось критиковать налоги и политику. Иногда доставалось юристам и адвокатам (из чего следовало, что говорящий имел личный опыт общения с судом по бракоразводным делам). Как правило, речь заканчивалась градом мудреных словечек вроде «синергии», «оптимизации конфигурации» и «кооперативной конкуренции». После этого все присутствовавшие возвращались в свои кабинеты с уверенностью, что в ближайшем будущем капитализму ничего не угрожает.

О’Нил не сказал о прибылях ни слова. Не упомянул налоги. Не затронул тему о «согласовании позиций с целью достижения выгодного для всех синергического преимущества на рынке». Учитывая речь о безопасности рабочих, инвесторы заподозрили, что О’Нил – сторонник политики регулирования и контроля. Или, что еще хуже, демократ. Жуткая перспектива.

– Прежде чем идти дальше, – продолжал О’Нил, – я бы хотел обратить ваше внимание на запасные выходы в этом помещении. – Он указал на дальнюю часть банкетного зала. – Сзади есть пара дверей. В случае пожара или другой чрезвычайной ситуации – хотя, конечно, это маловероятно – вы должны спокойно выйти, спуститься по лестнице в холл и покинуть здание.

Молчание. Только за окном гудели автомобили. Безопасность? Пожарные выходы? Это что, шутка? Один из инвесторов знал, что в шестидесятых годах О’Нил работал в Вашингтоне. *Похоже, этот парень совсем обкурился*.

Наконец кто-то поднял руку и спросил о материально-производственных запасах в авиакосмическом подразделении. Другой поинтересовался о соотношении прибылей и вложенного капитала.

– Очевидно, вы меня не расслышали, – сказал О’Нил. – Если вы хотите понять, как идут дела у «Alcoa», взгляните на нашу статистику по безопасности. Если нам удастся снизить процент травматизма, то отнюдь не благодаря громким лозунгам и прочим глупостям, которые порой можно услышать от других руководителей. Это произойдет потому, что люди, работающие в этой компании, выработают привычку всегда и во всем добиваться совершенства. Безопасность будет служить своеобразным индикатором, что привычки меняются во всей организации. Вот по каким показателям следует судить о нас.

Когда мероприятие закончилось, инвесторы сломя голову ринулись к дверям. Один помчался в фойе, нашел платный телефон и позвонил двадцати своим крупнейшим клиентам.

«Я сказал: “Совет избрал сумасшедшего хиппи, который собирается развалить компанию”, – поведал мне он. – Я велел им немедленно продать свои акции до того, как все остальные присутствующие начали обзванивать своих клиентов и говорить им то же самое. Это был худший совет, который я дал за всю свою карьеру».

Не прошло и года после речи О’Нила, как прибыли «Alcoa» достигли рекордно высокого уровня. Когда в 2000 году О’Нил вышел в отставку, чистый годовой доход компании был в пять раз больше, чем до его назначения, а рыночная капитализация выросла на двадцать семь миллиардов долларов. Тот, кто в день назначения О’Нила вложил в «Alcoa» миллион долларов, заработал бы миллион долларов в виде дивидендов, а стоимость его акций выросла бы в пять раз.

А еще «Alcoa» стала одной из самых безопасных компаний в мире. До прихода О’Нила почти на каждом заводе «Alcoa» хотя бы раз в неделю происходил несчастный случай. После внедрения плана повышения безопасности на некоторых объектах рабочие годами не пропускали ни одного дня из-за производственных травм. Уровень травматизма стал в двадцать раз меньше среднего по стране.

Каким же образом О’Нилу удалось превратить одну из самых крупных, неповоротливых и потенциально опасных компаний в кузницу прибылей и оплот безопасности?

Он начал с одной-единственной привычки, а потом просто наблюдал за волной изменений, прокатившейся по всей организации.

«Я знал, что должен изменить “Alcoa”, – сказал мне О’Нил. – К сожалению, нельзя просто взять и *приказать* людям измениться. Наш

мозг работает иначе. Поэтому я решил начать с чего-то одного. Если изменить привычки в одной области, то эти преобразования быстро распространятся по всей компании».

О’Нил верил, что некоторые привычки способны вызвать цепную реакцию, которая повлечет за собой изменения других привычек. Иными словами, когда речь идет о перестройке бизнеса и жизни, одни привычки важнее других. Это так называемые ключевые, или краеугольные, привычки, которые влияют на то, как люди работают, едят, играют, живут, тратят деньги и общаются. Краеугольные привычки запускают процесс, который со временем трансформирует все вокруг.

С точки зрения ключевых привычек успех зависит не от досконального следования правилам, а от выбора нескольких основных приоритетов, выступающих в качестве мощных рычагов. В первой части этой книги мы узнали, как работают привычки, как создавать новые и менять старые. Но с чего начать? Ответ на этот вопрос лежит в понимании краеугольных привычек: самые важные привычки – это привычки, которые, меняясь сами, одновременно перестраивают и другие шаблоны поведения.

Ключевые привычки объясняют, как Майкл Фелпс[118] стал олимпийским чемпионом и почему одни студенты учатся лучше других. Они объясняют, отчего некоторые люди спустя много лет бесплодных попыток вдруг худеют на двадцать килограммов, начинают лучше работать и при всем том успевают возвращаться домой к ужину. А еще ключевые привычки объясняют, каким образом «Alcoa» добилась одного из лучших показателей по индексу Доу-Джонса и стала одним из самых безопасных мест на планете.

*** * ***

Когда «Alcoa» предложила О’Нилу стать генеральным директором, тот не был уверен, что действительно хочет занять этот пост. Денег он заработал достаточно, к тому же его жене нравился Коннектикут, где они тогда жили. О Питтсбурге, где находился головной офис «Alcoa», они ничего не знали. Однако, прежде чем отклонить предложение, О’Нил попросил время подумать. Чтобы принять решение, он составил список основных приоритетов на случай, если все-таки согласится на эту должность.

О’Нил всегда был ярым сторонником списков. С помощью списков он организовывал свою жизнь. Еще в университете Фресно – который, между прочим, он окончил за три года с хвостиком, одновременно работая по тридцать часов в неделю, – О’Нил набросал список всего, чего хотел бы добиться в жизни. Одним из первых пунктов шло «Сделать мир лучше». Получив диплом, О’Нил внял советам друга, подал заявку на правительственную стажировку и в 1960 году вместе с тремястами тысячами других претендентов отправился на экзамен. На собеседование пригласили всего три тысячи человек. Работу получили только триста. В том числе и О’Нил[119].

Свою карьеру О’Нил начал с должности менеджера среднего звена в администрации Совета ветеранов и вскоре получил задание освоить компьютерные системы. Все это время он продолжал составлять списки и делать заметки – например, почему одни проекты оказывались успешнее других, какие подрядчики в срок выполняли свою работу и прочее. Каждый год О’Нил получал повышение. Поднимаясь по служебной лестнице, он завоевал себе репутацию человека, чьи списки всегда содержали некий ключевой пункт, который мог решить любую проблему.

В середине 1960-х годов такие навыки пользовались огромным спросом в Вашингтоне. Не так давно Роберт Макнамара реорганизовал Пентагон, наняв лучших молодых математиков, статистиков и программистов. Президент Джонсон хотел заманить юных гениев и в свою администрацию. О’Нил получил место в будущем Административно-бюджетном управлении – одном из самых могущественных учреждений округа Колумбия. Через десять лет, когда ему исполнилось тридцать восемь, О’Нил занял пост заместителя директора и неожиданно вошел в число самых влиятельных людей в городе.

С этого момента О’Нил и начал серьезно изучать организационные привычки. Одним из его первых заданий стало создание аналитической базы для изучения государственных затрат на здравоохранение. Довольно быстро он обнаружил любопытную вещь: в основе любой инициативы лежали не логические правила и заранее установленные приоритеты, а странные ведомственные процессы, которые во многом смахивали на привычки. Вместо того чтобы принимать взвешенные решения, чиновники и политики реагировали

на сигналы автоматическими действиями, которые позволяли получить желанную награду – продвижение по службе или переизбрание. Фактически это была петля привычки – петля, охватывавшая тысячи людей и миллиарды долларов.

Так, после Второй мировой войны Конгресс разработал программу строительства больниц. Спустя четверть века она все еще работала: каждый раз, когда законодатели выделяли средства на здравоохранение, чиновники немедленно принимались строить больницы. В городах, где появлялись новые больницы, не всегда требовались дополнительные койки, но на это никто не обращал внимания. Главное – возвести большое здание, на которое не стыдно сослаться во время предвыборной кампании[120].

Чиновники «месяцами спорили о цвете занавесок (синие или желтые?), выясняли количество телевизоров на палату (один или все-таки два?), проектировали сестринский пост и занимались прочей ерундой, – сказал мне О’Нил. – Обычно никто не спрашивал, а нужна ли вообще этому городу еще одна больница. Чиновники привыкли решать все медицинские проблемы одним-единственным способом: что-нибудь построить. Потом конгрессмен мог сказать: «Смотрите, это сделал я!»

Исследователи обнаружили общие привычки почти в каждой изученной организации или компании. «У отдельных людей есть привычки, у групп – рутинные, – писал Джеффри Ходжсон, всю свою жизнь изучавший организационные модели. – По сути, эти рутинные действия являются организационным аналогом привычек»[121].

О’Нилу подобные привычки казались опасными. «По существу, мы сводили принятие решений к процессу, не требующему размышлений», – пояснил он. Однако в других учреждениях, в которых жажда перемен буквально витала в воздухе, хорошие организационные привычки вели к успеху.

Некоторые подразделения НАСА, например, самосовершенствовались путем умышленного введения организационных рутин, которые поощряли инженеров чаще принимать рискованные решения. Когда беспилотные ракеты взрывались на старте, руководители аплодировали, чтобы все знали: их отдел сделал все, что мог, но, увы, потерпел неудачу. Но он хотя бы попытался. В конце концов в центре управления полетами аплодисменты звучали всякий раз, когда взрывалось нечто дорогостоящее. Это стало организационной привычкой[122]. Или возьмем Агентство по охране окружающей среды, созданное в 1970 году. Его первый руководитель, Уильям Ракельхауз, сознательно ввел организационные привычки, которые поощряли инспекторов быть более агрессивными. Когда юристы спрашивали разрешения подать иск или принять меры принудительного характера, их заявление проходило процесс утверждения[123]. По умолчанию им разрешали подавать в суд. Суть была ясна: в Агентстве по охране окружающей среды агрессия только приветствуется. К 1975 году Агентство выпускало более полутора тысяч новых правил в год[124].

«В каждом правительственном учреждении я находил привычки, которые объясняли либо успех, либо неудачу, – сказал мне О’Нил. – Лучшие учреждения понимали важность рутинных действий. Худшими управляли люди, которые никогда об этом не задумывались, а потом удивлялись, отчего это никто не выполняет их приказы».

В 1977 году, проработав в Вашингтоне шестнадцать лет, О’Нил решил, что пора двигаться дальше. Он трудился по пятнадцать часов в сутки, семь дней в неделю. Его жене давно надоело воспитывать четверых детей в одиночку. О’Нил вышел в отставку, устроился в

компанию «International Paper» – крупнейший в мире производитель целлюлозной и бумажной продукции – и в конечном итоге стал ее президентом.

К тому времени некоторые из его старых друзей уже состояли в совете директоров «Alcoa». Когда компании потребовался новый директор, вспомнили о нем. В результате теперь О’Нил составлял список приоритетов на случай, если все-таки примет предложение.

В те дни «Alcoa» пребывала в плачевном состоянии. По словам критиков, сотрудники компании были недостаточно ловкими и проворными, а качество продукции оставляло желать лучшего. Однако в списке О’Нила ни «качество», ни «эффективность» не были упомянуты среди главных приоритетов. В такой крупной и старой компании, как «Alcoa», нельзя просто щелкнуть пальцами, чтобы сотрудники стали работать лучше или производить больше. Предыдущий генеральный директор попытался ввести кое-какие изменения, но все закончилось тем, что пятнадцать тысяч рабочих устроили забастовку. Дошло до того, что они приносили на парковки манекенов, одевали их как менеджеров и демонстративно сжигали. «”Alcoa” вовсе не производила впечатление счастливой семьи, – сказал мне один из сотрудников того периода. – Она была больше похожа на семью Мэнсона[125], только с добавлением расплавленного металла».

Если он согласится на эту работу, решил О’Нил, его главным приоритетом должно стать нечто такое, что важно для всех – и для профсоюзов, и для руководства. Ему требовался объект, который объединит людей и станет мощным рычагом для изменения их методов работы и общения.

«Я обратился к основам, – рассказывал он мне. – Каждый человек заслуживает того, чтобы уходить с работы целым и невредимым, каким он на нее пришел, правда? Он не должен бояться, что обязанность кормить семью рано или поздно его убьет. На этом я и решил сосредоточиться в первую очередь: изменить привычки в сфере безопасности».

В верхней части своего списка О’Нил написал «БЕЗОПАСНОСТЬ» и поставил дерзкую цель: ноль травм. Не нулевой уровень производственных травм, а просто травм. Точка. Он добьется этого, чего бы это ни стоило.

О’Нил решил принять предложение.

* * *

– Я рад, что я здесь, – сказал О’Нил рабочим металлоплавильного завода в Теннесси через несколько месяцев после вступления в должность.

Не все шло гладко. На Уолл-стрит по-прежнему паниковали. Профсоюзы были обеспокоены. Некоторые из вице-президентов компании «Alcoa» обиделись, что их обошли. А О’Нил продолжал разглагольствовать о безопасности труда.

– Я готов обсуждать с вами все что угодно, – продолжал директор. Он объезжал американские заводы «Alcoa», после чего собирался посетить объекты в тридцати одной стране. – Но есть кое-что, в отношении чего я никогда не пойду на уступки. Это безопасность. Я не хочу, чтобы вы говорили, будто мы не предприняли всех возможных мер, пытаясь уберечь людей от травм. Не стоит спорить со мной по этому поводу – вы проиграете.

Гениальность этого подхода заключалась в том, что никто, конечно же, не собирался спорить с О’Нилом о безопасности труда. Профсоюзы годами боролись за усовершенствование правил безопасности. Менеджеры тоже не хотели спорить, ибо травмы означали снижение производительности и морального духа рабочих.

Тем не менее большинство людей даже не догадывались, что план О’Нила – добиться нулевого уровня травм – повлек за собой самую радикальную реорганизацию в истории «Alcoa». Ключом к защите сотрудников «Alcoa», полагал О’Нил, являлось понимание *причин* травм. Чтобы понять причины, требовалось изучить, *что* именно в производственном процессе идет не так. А чтобы понять, *что* именно идет не так, необходимо обучить рабочих контролю качества и наиболее эффективным производственным процессам. Благодаря этому они смогут делать все правильно, а правильная работа, помимо прочего, в разы безопаснее.

Короче говоря, чтобы защитить сотрудников, «Alcoa» должна была стать самым лучшим и самым организованным производителем алюминия в мире.

По сути, план О’Нила строился на петле привычки. Он определил простой сигнал: травмы рабочих. Он ввел автоматическую программу действий:[126] каждый раз, когда кто-то получал травму[127], директор завода был обязан сообщить об этом О’Нилу в течение двадцати

четырех часов и представить план, каким образом не допустить аналогичных случаев в будущем. Была и награда: повышение получали только те, кто действовал по системе О’Нила.

Директора заводов – люди занятые. Чтобы связаться с О’Нилом в течение суток, они должны были узнать о несчастном случае от своих заместителей сразу же, как только он произошел. Поэтому заместителям приходилось постоянно поддерживать связь с начальниками цехов. Начальники цехов, в свою очередь, должны были заставить рабочих немедленно оповещать их при возникновении той или иной проблемы и держать под рукой список предложений – таким образом, когда заместитель спросит план, у них уже будет куча готовых идей. Каждый завод пришлось оснастить новыми системами связи, благодаря которым рабочий самого низшего звена мог быстро передать информацию высшему руководству. Чтобы воплотить в жизнь программу безопасности О’Нила, потребовалось перекроить почти всю жесткую иерархическую структуру компании. О’Нил строил новые корпоративные привычки.

ПЕТЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЫЧКИ «ALCOA»

По мере изменения привычных моделей поведения в сфере безопасности стали меняться и другие аспекты «Alcoa». Вдруг прижились правила, с которыми профсоюзы носились

десятилетиями, – например, измерения производительности отдельных рабочих, которые помогали выяснить, какая часть производственного процесса была далека от совершенства и тем самым создавала угрозу безопасности. Нововведения, которым давно сопротивлялись менеджеры, – скажем, разрешение рабочим самостоятельно останавливать конвейер, если его скорость была слишком высока, – теперь приветствовали, ибо это был наилучший способ предотвратить травмы. Компания изменилась так сильно, что привычки безопасности распространились и на другие сферы жизни сотрудников.

«Года два или три назад я сидел в своем кабинете и смотрел в окно, как ремонтируют мост на Девятой улице. Ребята, которые там работали, не соблюдали правил безопасности, – признался Джефф Шоки, нынешний директор по безопасности “Alcoa”. – Один из них стоял на перилах, а другой держал его за пояс. Ни страховочных ремней, ни веревки. Они работали на какую-то компанию, которая не имела никакого отношения к нашей. И все-таки я встал с кресла, спустился с пятого этажа, подошел к мосту и сказал этим рабочим: “Эй, парни, вы рискуете жизнью, нужно пристегнуть страховочный пояс”». Они ответили, что их начальник забыл привезти снаряжение. Естественно, Шоки позвонил в местное управление по охране труда и сдал этого типа со всеми потрохами.

«Другой начальник в один прекрасный день остановился на улице у экскаватора, потому что у рабочих не было защитной клети, и прочел им длинную лекцию о важности соблюдения техники безопасности. Дело было в выходные, в машине сидели дети, но он рассказал рабочим о том, как безопасно рыть траншеи. Пример необычный, но наглядный. Теперь мы делаем такие вещи не задумываясь».

О’Нил никогда не обещал, что упор на безопасность труда приведет к увеличению прибылей «Alcoa». Однако после того, как новые правила распространились по всей компании, затраты сократились, качество улучшилось, а производительность резко возросла. Если брызги расплавленного металла травмировали рабочих, меняли систему заливки, и травмы случались реже. Еще это экономило деньги, ибо «Alcoa» теряла меньше сырья – металл больше не проливался мимо формы. Если какое-нибудь оборудование то и дело выходило из строя, его заменяли на новое, тем самым снижая риск, что неисправный механизм повредит руку рабочего. Кроме того, это

означало более высокое качество продукции – как выяснилось, неисправности оборудования были главной причиной производства некачественного алюминия.

Аналогичную динамику исследователи обнаружили в десятках других ситуаций, в том числе и личной жизни отдельных людей.

Возьмем, к примеру, исследования, проведенные несколько лет назад и посвященные воздействию физических упражнений на повседневную жизнь[128]. Когда люди начинают регулярно заниматься спортом – пусть даже редко, например раз в неделю, – они начинают менять и другие, не связанные со спортом модели поведения, причем часто делают это совершенно неосознанно. Как правило, люди, которые регулярно тренируются, начинают лучше питаться и лучше работать. Они меньше курят и проявляют больше терпения в общении с коллегами и членами семьи. Они реже пользуются кредитными картами и говорят, что испытывают меньше стресса. Не очень понятно почему. И все-таки для многих физические упражнения представляют собой ключевую привычку, которая вызывает масштабные изменения. «У физических упражнений есть необычный побочный эффект, – сказал Джеймс Прочаска, исследователь из университета Род-Айленда. – Есть в них что-то такое, что облегчает усвоение других полезных привычек».

Исследования[129] показывают, что в семьях, которые обычно ужинают вместе, дети обладают более развитыми навыками выполнения домашней работы. Они умеют контролировать свои эмоции, лучше учатся и более уверены в себе. Ежедневное застилание кровати коррелирует с более высокой производительностью, выраженным чувством благополучия и более развитыми навыками придерживаться бюджета[130]. Дело не в том, что ужин в кругу семьи или аккуратная кровать *приводят* к более высоким оценкам в школе или менее легкомысленным тратам. Но каким-то образом эти первоначальные сдвиги запускают цепную реакцию, которая помогает закрепить другие хорошие привычки.

Сосредоточив внимание на изменении или развитии ключевых привычек, можно вызвать масштабные перемены. К несчастью, выявить эти ключевые привычки непросто. Чтобы их найти, нужно знать, где искать. Обнаружение ключевых привычек предполагает поиск определенных характеристик. Ключевые привычки

обеспечивают так называемые «маленькие победы». Создавая новые структуры, они способствуют процветанию других привычек и создают среду, в которой изменение становится «заразным».

Впрочем, О’Нил и многие другие обнаружили, что между пониманием этих принципов и их использованием на практике имеется огромная пропасть. Чтобы ее преодолеть, потребуется немного изобретательности.

II

13 августа 2008 года будильник Майкла Фелпса прозвенел в 6.30 утра. Он вылез из постели в Олимпийской деревне в Пекине и тут же вошел в привычную колею.

Майкл натянул тренировочные брюки и отправился завтракать. В начале недели он уже выиграл три золотые медали – теперь у него их стало девять. В тот день его ждало два заплыва. К семи часам утра он уже сидел в столовой и ел свой обычный завтрак перед соревнованиями: яйца, овсянка, четыре энергетических коктейля[131]. Это была первая тысяча из более чем шести тысяч калорий, которые он получит за ближайшие шестнадцать часов.

Первый заплыв – двести метров баттерфляем, его любимое состязание – был запланирован на десять утра. За два часа до выстрела стартового пистолета Фелпс приступил к обычной растяжке: сначала руки, затем спина, потом лодыжки. Последние были настолько гибкими, что вытягивались больше чем на девяносто градусов – дальше, чем у балерин. В 8.30 он скользнул в бассейн и начал разминку – восемьсот метров смешанным стилем, шестьсот метров кролем, четыреста метров с кругом, зажатым между ног, двести метров брассом и, наконец, серия двадцатипятиметровых спринтов для увеличения частоты сердечных сокращений. Вся тренировка отняла ровно сорок пять минут.

В 9.15 Фелпс вылез из бассейна и занялся надеванием своего костюма «LZR Racer» – такого узкого, что процесс его натягивания занимал минут двадцать. Затем он надел наушники, включил сборник хип-хопа, который слушал перед каждым соревнованием, и стал ждать.

Фелпс начал плавать с семи лет – главным образом чтобы выплеснуть часть энергии, которая сводила с ума его мать и учителей. Едва увидев длинный торс Фелпса, большие руки и относительно короткие ноги (что предполагало меньшее сопротивление в воде), местный тренер по плаванию Боб Боумен сразу понял, что мальчик – прирожденный чемпион. Правда, Фелпс был слишком эмоционален и с трудом успокаивался перед соревнованиями. Его родители разводились, и ему было сложно справиться со стрессом. Боумен купил сборник релаксационных упражнений и попросил маму каждый

вечер читать их вслух. В книге была фраза «Сожмите правую руку в кулак, потом разожмите. Представьте, как напряжение тает и, наконец, исчезает совсем», под которую Майкл напрягал и расслаблял каждую клеточку своего тела перед сном.

Боумен считал, что ключ к победе – правильные привычки. Он знал, что Фелпс обладает идеальным телосложением для плавания. Правда, все, кто в конечном итоге попадает на Олимпийские игры, могут похвастаться отличной мускулатурой. Еще Боумен видел, что Фелпс, даже в таком юном возрасте, склонен к одержимости, что делало его идеальным спортсменом. Но все лучшие спортсмены по-своему одержимы.

Боумен мог дать Фелпсу то, что отличало бы его от других соперников – привычки, которые сделали бы его самым психологически сильным пловцом в бассейне. Ему не требовалось контролировать каждый аспект жизни Фелпса. Все что нужно – наметить несколько конкретных привычек, не связанных с плаванием, зато связанных с формированием правильного образа мыслей. Он разработал программу действий, с помощью которой Фелпс мог успокоиться и сосредоточиться перед заплывом и тем самым получить то крошечное преимущество, которое играет решающую роль в спорте, где счет идет на миллисекунды.

Когда Фелпс был подростком, в конце каждой тренировки Боумен давал ему одни и те же инструкции: «Иди домой и посмотри фильм. Смотри его перед сном и сразу, как проснешься».

Видеофильм был ненастоящим – скорее это была реконструкция идеального заплыва. Каждую ночь перед сном и каждое утро после пробуждения Фелпс представлял, как прыгает в бассейн и безупречно плывет. Он рисовал в своем воображении каждый взмах, стены бассейна и развороты. Он видел след, который оставляло в воде его тело, чувствовал капли воды на губах, воображал, как сорвет шапочку после финиша. Лежа в постели с закрытыми глазами, он снова и снова прокручивал в голове соревнование, пока не выучил каждую секунду наизусть.

Во время тренировок, когда от Фелпса требовалось плыть как можно быстрее, Боумен кричал: «Включи видео!» И Фелпс старался изо всех сил. Разрезая воду, он чувствовал почти разочарование. Он столько раз проделывал все это в голове, что теперь выполнял все

движения автоматически. Но это сработало. Фелпс плавал все быстрее и быстрее. В конце концов Боумену было достаточно шепнуть: «Готовь видео», – как Фелпс успокаивался и выигрывал соревнование.

Как только Боумен внедрил несколько основополагающих шаблонов в жизнь Фелпса, все остальные привычки – рацион и график тренировок, растяжки и сон – установились сами собой. Но почему эти привычки оказались настолько эффективными? Почему оказались ключевыми? Все дело в одном любопытном феномене, который в научной литературе называют «маленькой победой».

*** * ***

Маленькие победы – победы самые настоящие, только небольшие. Отчасти именно благодаря им ключевые привычки и приводят к масштабным изменениям. Согласно результатам исследований, маленькие победы обладают огромной силой и влиянием, многократно превосходящими само достижение. «Маленькие победы – это постоянное применение маленьких преимуществ, – писал в 1984 году один профессор Корнеллского университета. – Как только маленькая победа достигнута, включаются силы, способствующие следующей маленькой победе»[132]. Маленькие победы питают кардинальные изменения, превращая крошечные преимущества в закономерности, которые убеждают человека, что он способен добиться большего[133].

Так, первые кампании против гомофобии, организованные борцами за права гомосексуалистов в конце 1960-х годов, закончились неудачей. Активисты ратовали за отмену законов о преследовании геев в судебном порядке, но потерпели фиаско в законодательных органах. Учителя разработали программы консультирования для подростков нетрадиционной сексуальной ориентации, но были уволены за предложение принять гомосексуализм как явление. Казалось, основные цели гомосексуального сообщества – покончить с дискриминацией и преследованием со стороны полиции, убедить Американскую психиатрическую ассоциацию перестать рассматривать гомосексуализм как психическое заболевание – были недостижимы[134].

В начале 1970-х годов Целевая группа по правам геев Американской библиотечной ассоциации решила сосредоточиться на одной скромной цели: убедить Библиотеку Конгресса перенести книги

об освободительном движении геев из категории 71–471 («Аномальные сексуальные отношения, в том числе преступления на сексуальной почве»)[135] в какую-нибудь другую, менее уничижительную категорию.

В 1972 году Библиотека Конгресса согласилась отнести книги к новой категории, HQ 76.5 («Гомосексуализм, лесбиянство – движение гомосексуалистов, движение гомофилов»). Незначительный сдвиг в старой организационной привычке – расстановке книг на полке – дал потрясающий эффект. Новость мгновенно разлетелась по всей стране. Ссылаясь на победу, организации по борьбе за права гомосексуалистов начали активный сбор средств. Через несколько лет гомосексуалисты, не скрывавшие своей ориентации, уже занимали государственные посты в Калифорнии, Нью-Йорке, Массачусетсе и Орегоне. Для многих из них решение Библиотеки Конгресса стало своеобразным вдохновением. В 1973 году после многолетних внутренних дебатов Американская ассоциация психиатров переписала определение гомосексуализма, перестав считать его психическим расстройством. Последнее подготовило почву к принятию законов, которые запрещали дискриминацию людей по признаку сексуальной ориентации.

А началось все с одной маленькой победы.

«Маленькие победы не складываются в четкую, линейную последовательность, в которой каждый шаг – это шаг к некой заранее определенной цели, – писал Карл Вейк, выдающийся организационный психолог. – Обычно маленькие победы разрозненны… как миниатюрные эксперименты, которые позволяют проверить внутренние теории о сопротивлении и возможностях и обнаружить невидимые прежде ресурсы и препятствия».

Именно это случилось с Майклом Фелпсом. Когда Боб Боумен начал работать с Фелпсом над ключевыми привычками – визуализацией и релаксацией, – ни тот, ни другой не имели ни малейшего представления, что делают. «Мы экспериментировали, пробовали разные варианты, пока не находили то, что работало, – рассказал мне Боумен. – В конце концов мы выяснили, что лучше всего сосредоточиться на этих кратчайших мгновениях успеха и превратить их в психические пусковые механизмы. Со временем это стало нашим ритуалом. Перед каждым заплывом мы выполняем ряд действий, которые дают Майклу ощущение планомерного движения к победе.

Если вы спросите Майкла, что происходит в его голове перед соревнованиями, он скажет, что, в общем-то, не думает ни о чем конкретном. Просто выполняет программу. Но это не так. Скорее, он следует привычкам. К началу заплыва он уже выполнил свой план более чем наполовину и на каждом этапе добивался успеха. Все идет так, как он планировал. Разминка была именно такая, какой он нарисовал ее в своем воображении. В наушниках играет именно та музыка, которую он ожидал. Сам заплыв – просто очередной шаг в модели, которая была запущена ранним утром и до сих пор состояла из сплошных побед. Медаль – ее естественное продолжение».

Вернемся в Пекин. 9.56 утра – до начала заплыва четыре минуты. Фелпс стоит перед стартовой тумбой, слегка подпрыгивая на мысках. Когда объявили его имя, он встал на тумбу, потом спустился и три раза взмахнул руками, как делал перед каждым соревнованием с двенадцати лет. Затем вновь поднялся на тумбу, приготовился и, услышав выстрел стартового пистолета, прыгнул в воду.

Едва коснувшись воды, Фелпс понял: что-то не так. В очки просачивалась влага. Он не знал, где именно была течь – сверху или снизу, – но надеялся, что она окажется не очень сильной[136].

Однако ко второму развороту все перед глазами расплывалось. К третьему развороту очки были полны воды. Фелпс ничего не видел. Ни линии на дне бассейна, ни черный знак Т, предупреждавший о близости стены. Не видел, сколько взмахов осталось. У большинства пловцов потеря зрения посреди финального заплыва вызвала бы настоящую панику.

Но Фелпс был спокоен.

Все остальное в тот день шло по плану. Пропускавшие воду очки были незначительным отклонением, к которому он был готов. Однажды в Мичигане Боумен заставил его плавать в бассейне в полной темноте, ибо считал, что пловец должен быть готовым к любым неожиданностям. Герои фильмов, которые Фелпс без конца прокручивал в своей голове, тоже сталкивались с аналогичными проблемами. В своем воображении он неоднократно репетировал, как будет реагировать на протекающие очки. Совершив последний разворот, Фелпс прикинул, сколько взмахов потребуется – девятнадцать или двадцать, может двадцать один, – и начал считать. Он плыл в полную силу и совершенно не волновался. На середине

дистанции он увеличил скорость – финальный рывок, его излюбленный способ обхода соперников. На восемнадцатом гребке он начал ждать стену. Он слышал рев толпы, но ничего не видел и не мог понять, кому адресованы их крики – ему или кому-то другому. Девятнадцать взмахов. Двадцать. Кажется, нужен еще один. Во всяком случае, так говорил фильм у него в голове. Фелпс сделал мощный двадцать первый взмах, заскользил с протянутой рукой и коснулся стены. Все было рассчитано точно. Когда он сорвал очки и посмотрел на табло, то увидел напротив своего имени буквы «WR» – мировой рекорд. Майкл Фелпс выиграл еще одну золотую медаль.

После заплыва какой-то журналист спросил его, каково плавать вслепую. «Именно так, как я себе это и представлял», – ответил Фелпс. Еще одна победа в жизни, полной маленьких побед[137].

* * *

Через шесть месяцев после назначения Пола О’Нила на пост генерального директора «Alcoa», ему позвонили среди ночи. Директор завода в Аризоне в панике сообщил, что перестал работать экструзионный пресс, и один из рабочих – молодой человек, нанятый несколько недель назад (он очень хотел получить эту работу, ибо компания могла предоставить медицинскую страховку его беременной жене), – попытался его отремонтировать. Парень перепрыгнул через желтую стену, окружающую пресс, и спустился в приямок. Кусок алюминия засел в шарнире двухметрового захвата. Потянув, молодой человек выдернул алюминиевый обрезок. Машина заработала. Позади рабочего захват возобновил свое движение и расколол ему череп. Смерть наступила мгновенно[138].

Четырнадцать часов спустя О’Нил созвал всех руководителей завода – а также всю верхушку «Alcoa» – на срочное совещание. Большую часть дня они скрупулезно воссоздавали несчастный случай с помощью диаграмм и видеозаписей. Были обнаружены десятки ошибок, которые привели к смерти, в том числе действия двух менеджеров, которые видели, как человек перепрыгнул ограждение, но не остановили его; учебная программа, которая не объясняла, что в поломках оборудования виноваты не рабочие; недостаточный инструктаж (прежде чем попытаться устранить неисправность самостоятельно, следует обратиться к менеджеру); и, наконец,

отсутствие датчиков, которые автоматически отключали бы машину, как только кто-то спускался в приямок.

– Этого человека убили мы, – угрюмо сказал О’Нил. – Это моя ошибка как руководителя. Я стал причиной его смерти. Но это и ваша вина, как руководящей цепочки.

Руководители опешили. Конечно, произошла ужасная трагедия, но трагедии – часть жизни «Alcoa». Это огромная компания, чьи сотрудники работают с раскаленным металлом и опасными механизмами. «Пол пришел со стороны, и поэтому многие скептически относились к его разговорам о безопасности, – сказал Билл О’Рурк. – Мы думали, что его хватит на несколько недель, а потом он переключится на что-нибудь другое. Однако это совещание потрясло всех до единого. Он говорил совершенно серьезно и был действительно готов не спать ночами, беспокоясь о каком-то там рабочем, которого он и в глаза не видел. Вот тогда-то все и начало меняться».

Уже через неделю после совещания все защитные поручни на заводах «Alcoa» были перекрашены в ярко-желтый цвет. Были написаны новые инструкции. Менеджеры просили рабочих не бояться и при необходимости требовать провести профилактические работы. Более четко прописали правила, которые запрещали чинить оборудование в небезопасных условиях. Новый виток бдительности привел к заметному снижению уровня травматизма. «Alcoa» одержала маленькую победу.

Затем выступил О’Нил.

«Хочу поздравить всех со снижением количества несчастных случаев, пусть и всего на две недели, – писал он в письме, которое разошлось по всей компании. – Не стоит праздновать это событие потому, что мы следовали правилам или снизили цифры. Праздновать нужно потому, что мы спасаем жизни».

Рабочие сделали копии письма и расклеили их в раздевалках. На стене одного металлоплавильного завода кто-то нарисовал портрет О’Нила, а внизу приписал цитату из его обращения. Равно как привычки Майкла Фелпса не имели ничего общего с плаванием, зато были непосредственно связаны с его победами, так и усилия О’Нила повлекли за собой лавину изменений, не связанных с безопасностью, тем не менее преобразующих компанию.

«Рабочим с почасовой оплатой я сказал: “Если ваше начальство несерьезно относится к вопросам безопасности, звоните мне домой, вот мой номер”, – рассказывал О’Нил. – Рабочие начали звонить, но говорить о несчастных случаях отказывались. Они хотели обсудить прочие великие идеи».

Так, завод «Alcoa», производивший алюминиевый сайдинг, долгие годы едва сводил концы с концами: руководители пытались угадать, какие цвета будут популярны в ближайшем будущем, и неизменно ошибались. Они платили миллионы долларов консультантам за выбор оттенка краски, но все впустую: шесть месяцев спустя склады ломились «солнечно-желтым», а спросом пользовался «охотничий зеленый». Однажды один из рабочих самого низкого уровня высказал предложение, которое очень быстро дошло до руководства: если поставить окрасочные машины рядом, можно быстрее переключать красители и быстрее реагировать на изменения спроса. Через год прибыль от продажи алюминиевого сайдинга выросла в два раза.

Маленькие победы, которые начались с упора на безопасность, создали условия, в которых рождались самые разнообразные идеи.

«Оказывается, парень носился с этой мыслью об окрасочных машинах уже лет десять, только не говорил о ней начальству, – сказал мне один из руководителей “Alcoa”. – А тут, поскольку мы постоянно спрашивали советов по поводу безопасности, он и подумал: а почему бы не поговорить с ними об этой моей *другой* идее? Образно говоря, он подарил нам выигрышный лотерейный билет».

III

Когда молодой Пол О’Нил работал на правительство и создавал базу для анализа федеральных затрат на здравоохранение, одной из основных проблем, беспокоивших чиновников, являлась детская смертность. В то время Соединенные Штаты считались одной из самых богатых стран на Земле. Тем не менее уровень детской смертности в США был выше, чем в большинстве стран Европы и некоторых странах Южной Америки. В сельской местности число детей, умиравших в первый год жизни, было особенно высоко[139].

Перед О’Нилом поставили задачу: выяснить, в чем дело. Он попросил другие федеральные ведомства проанализировать данные детской смертности, но каждый раз, когда ему приносили ответ, он задавал очередной вопрос, пытаясь докопаться до первопричины проблемы. Любого, кто входил в его кабинет с собранными данными, О’Нил заваливал новыми вопросами. Бесконечными требованиями узнать больше, понять, что происходит на самом деле, он буквально сводил людей с ума. («Мне нравится Пол О’Нил, но у вас не хватит денег, чтобы уговорить меня опять с ним работать, – заявил мне один чиновник. – Этот человек может превратить любой ответ в очередные двадцать часов работы».)

Некоторые исследования позволяли предположить, что основная причина смерти младенцев – преждевременные роды. А основная причина преждевременных родов – плохое питание матерей во время беременности. Соответственно для снижения детской смертности необходимо улучшить рацион матерей. Все просто, не так ли? Однако, чтобы избежать проблем с питанием, женщинам надлежало улучшить свой рацион еще *до* наступления беременности. Это означало, что обучать правильному питанию следовало прежде, чем они достигнут сексуально активного возраста. Короче говоря, чиновникам требовалось разработать соответствующие учебные программы для старших классов школы.

Впрочем, начав интересоваться этим вопросом, О’Нил обнаружил, что многие учителя сельских школ не обладали достаточными знаниями по биологии, чтобы обучать основам правильного питания. Значит, правительству придется пересмотреть обучение учителей в

педагогических колледжах и включить в программу более углубленный курс биологии, чтобы впоследствии они могли научить правильно питаться девочек-подростков. Тогда эти девочки-подростки смогут питаться лучше до того, как начнут вести половую жизнь, и в конечном итоге будут правильно питаться, когда забеременеют.

В конце концов команда, работавшая с О’Нилом, выяснила, что основной причиной высокой детской смертности является плохая подготовка учителей. Если спросить врачей или чиновников, занимающихся вопросами общественного здравоохранения, как бороться с детской смертностью, ни один из них не предложит изменить основы педагогического образования. Им и в голову не придет, что учителя вообще имеют отношение к данной проблеме. Тем не менее если студентов колледжа обучать биологии, то в итоге они смогут передать эти знания подросткам; те, в свою очередь, начнут правильно питаться и через несколько лет родят сильных, здоровых малышей. На сегодняшний день уровень детской смертности в США на 68 % ниже, чем в то время, когда над этой проблемой начал работать О’Нил[140].

Опыт О’Нила в борьбе с детской смертностью иллюстрирует второй способ стимулирования масштабных перемен: ключевые привычки создают структуры, содействующие закреплению других привычек. В случае детской смертности изменение учебных программ педагогических колледжей вызвало цепную реакцию, которая в конечном итоге дошла до обучения девочек в сельской местности. Привычка О’Нила заставлять чиновников искать истинные причины проблемы кардинально изменила подход правительства к таким проблемам, как детская смертность.

То же самое может произойти в жизни любого человека. Например, еще двадцать лет назад общепринятое мнение гласило: наилучший способ похудеть – это коренным образом изменить всю свою жизнь. Врачи сажали пациентов на строжайшие диеты, отправляли их в тренажерные залы, велели регулярно ходить на консультации (иногда чуть ли не каждый день) и рекомендовали полностью изменить привычное поведение (например, подниматься по лестнице, а не ездить на лифте). Считалось, что изменить дурные привычки поможет только кардинальная реорганизация всего образа жизни.

К сожалению, со временем исследователи пришли к заключению, что подобные методы не работают. Пациенты пользовались лестницами несколько недель, но к концу месяца им это надоедало. Они соблюдали диету и ходили в тренажерные залы, но когда первоначальный взрыв энтузиазма проходил, многие возвращались к прежней еде и просмотру телевизора[141]. От пациента требовалось совершить огромное количество изменений за один присест; в результате не приживалось ни одно.

В 2009 году группа исследователей, финансируемых Национальными институтами здравоохранения, опубликовала исследование, посвященное иному подходу к снижению веса[142]. Ученые набрали 1600 человек, страдающих ожирением, и попросили их записывать все, что они съедали, хотя бы один день в неделю.

Сначала было трудно. Одни участники забывали носить с собой дневники, другие заносили в них далеко не все. Впрочем, постепенно большинство начали делать записи раз в неделю. Многие стали вести ежедневный журнал. В конце концов это вошло в привычку. А затем произошло нечто неожиданное. Просматривая собственные записи, испытуемые начали подмечать шаблоны, о существовании которых даже не подозревали. Некоторые заметили, что всегда перекусывали около десяти утра, и стали класть на рабочий стол яблоко или банан. Другие пользовались дневником для планирования меню и вместо полуфабрикатов ели здоровую пищу.

Исследователи не предлагали испытуемым ничего подобного. Они просто попросили записывать все съеденное за день минимум один раз в неделю. Но эта ключевая привычка – ведение дневника – создала структуру, которая содействовала развитию других привычек. Через шесть месяцев после начала эксперимента люди, которые вели ежедневные записи, потеряли в два раза больше веса, чем остальные.

«Через некоторое время я смог вести такой дневник в голове, – признался мне один из участников. – Я совершенно иначе стал думать о пище. У меня появилась система, которая позволяла думать о еде, не вызывая при этом депрессии»[143].

Нечто подобное произошло в «Alcoa» после прихода О’Нила. Точно так же, как дневники питания обеспечили структуру для развития других привычек, привычки соблюдать меры безопасности создали атмосферу, в которой зародились другие модели поведения.

Вскоре О’Нил отдал необычное распоряжение – связать офисы «Alcoa» по всему миру электронной сетью. Это было в начале 1980-х годов – в то время персональные компьютеры редко имели доступ к крупным международным сетям. О’Нил обосновал свой приказ следующим образом: необходимо создать систему данных по безопасности в режиме реального времени, чтобы менеджеры могли пользоваться ею для обмена предложениями. В результате «Alcoa» разработала одну из первых поистине всемирных корпоративных систем электронной почты.

Каждое утро О’Нил входил в систему и рассылал сообщения, чтобы убедиться, что все остальные тоже выполнили вход. Поначалу люди использовали сеть главным образом для обсуждения вопросов безопасности. Затем электронные сообщения вошли в привычку, и сотрудники стали обмениваться информацией на самые разнообразные темы, будь то условия местного рынка, квоты продаж или экономические задачи. Каждую пятницу руководители высшего звена составляли отчеты, которые мог прочитать любой сотрудник компании. Один из менеджеров в Бразилии отправил коллеге в Нью-Йорке данные об изменениях цен на сталь. В Нью-Йорке эту информацию быстро превратили в выгодную сделку на Уолл-стрит. Довольно скоро все начали пользоваться системой для общения на любую тему. «Я отправлял отчеты о несчастных случаях и знал, что их читают все. Так почему бы не отправить информацию о ценах или данные о других компаниях? – сказал мне один из менеджеров. – Мы словно изобрели секретное оружие. Конкуренты не могли понять, как нам это удается».

Когда начался интернет-бум, «Alcoa» не преминула воспользоваться преимуществом. Ключевая привычка О’Нила – безопасность рабочих – создала платформу, которая помогла сформировать другую привычку – пользоваться электронной почтой – на годы раньше конкурентов.

*** * ***

К 1996 году Пол О’Нил проработал в «Alcoa» почти десять лет. Присущий ему стиль руководства изучали в Гарвардской школе бизнеса и правительственной школе Джона Кеннеди. О’Нил не только пользовался огромной популярностью у сотрудников и профсоюзов, но

и регулярно упоминался в качестве потенциального министра торговли и министра обороны. Под его управлением курс акций компании «Alcoa» вырос более чем на 200 %. Его успех был признан во всем мире.

В мае того же года на собрании акционеров в центре Питтсбурга монахиня бенедиктинского ордена обвинила О’Нила во лжи. Сестра Мэри Маргарет представляла организацию, занимавшуюся вопросами заработной платы и условий труда на заводе «Alcoa» в мексиканском городе Сьюдад-Акунья. По ее словам, пока О’Нил разглагольствовал о мерах безопасности «Alcoa», рабочие в Мексике болели из-за вредных испарений.

– Это неправда, – отрезал О’Нил и вывел информацию об упомянутом заводе на экран своего ноутбука. – Видите?

Данные отражали высокий уровень безопасности, соблюдение природоохранного законодательства, а также результаты исследований удовлетворенности сотрудников. Начальник объекта, Роберт Бартон, был одним из лучших управленцев «Alcoa». Он работал в компании не один десяток лет и отвечал за отношения с несколькими крупнейшими партнерами. Монахиня заявила, что собравшиеся не должны доверять О’Нилу, и села на свое место.

После собрания О’Нил пригласил ее к себе в кабинет. Орден, к которому принадлежала монахиня, владел пятьюдесятью акциями «Alcoa» и уже несколько месяцев требовал поставить на голосование резолюцию о пересмотре деятельности компании в Мексике. О’Нил спросил сестру Мэри, была ли она на каком-либо из заводов лично. Нет, ответила она. На всякий случай О’Нил попросил начальника отдела кадров лично слетать в Мексику и посмотреть, что там творится.

Приехав, комиссия полезла в журналы завода и обнаружила отчеты о несчастных случаях, которые никогда не видели в головном офисе. Несколько месяцев назад в здании скопилось большое количество газов. Ничего особенного. Бартон распорядился установить вентиляторы. Люди, которые плохо себя чувствовали, через пару дней уже поправились.

Но Бартон не сообщил об их недомогании.

Когда комиссия вернулась в Питтсбург и представила отчет о проделанной работе, у О’Нила возник только один вопрос:

– Боб Бартон *знал* о болезни рабочих?

– Мы его не видели, – был ответ. – Но он наверняка был в курсе.

Через два дня Бартон был уволен.

Его уход шокировал всех, кто никогда не работал в «Alcoa». О нем писали как об одном из самых ценных руководителей компании. Его увольнение нанесло удар по ряду важных совместных предприятий.

В «Alcoa», однако, никто такому исходу не удивился. Таково было неизбежное следствие культуры, построенной О’Нилом.

«Бартон сам себя уволил, – сказал мне один из его коллег. – Без вариантов».

Таков третий способ содействия кардинальным изменениям: ключевые привычки создают культуру с новыми ценностями. Ключевые привычки облегчают трудный выбор – например, увольнение руководителя высшего звена, – поскольку, если этот человек нарушает правила новой культуры, понятно, что он должен уйти. Иногда новая культура проявляется в виде особых слов, само употребление которых становится привычкой, определяющей организацию. В «Alcoa», например, имелись «ключевые программы» и «философия безопасности» – словосочетания, которые, подобно чемоданам, содержали в себе целые дискуссии о приоритетах, целях и образе мышления.

«В другой компании, наверное, непросто уволить сотрудника, проработавшего в ней много лет, – сказал мне О’Нил. – Руководствуясь нашими ценностями, я решился легко. Он был уволен потому, что не сообщил о неприятном инциденте, и никто соответственно не смог сделать из него полезные выводы. Отказ поделиться возможностью узнать нечто новое – непростительный грех».

Ключевые привычки вырастают в особую культуру в любой организации. В рамках одного из исследований, например, ученые измеряли успеваемость, физическую подготовку, способности к военному делу и самодисциплину новичков, поступивших в военную академию в Вест-Пойнте. Сопоставив эти факторы с показателями успешного окончания академии, ученые обнаружили, что все они имели гораздо меньшее значение, нежели так называемая «твердость характера»[144] – склонность «годами усердно трудиться и сохранять интерес вопреки неудачам, невзгодам и периодическому отсутствию прогресса»[145].

Самое интересное – как появляется эта твердость. Она возникает из самой культуры, которую создают для себя курсанты. Зачастую эта культура является следствием ключевых привычек, которые они приобретают в Вест-Пойнте. «Надо выдержать много испытаний, – сказал мне один из курсантов. – Первое лето называют “Зверскими казармами”, потому что из тебя выжимают все соки. Многие уходят еще до начала учебного года. Но через пару дней я познакомился с отличными ребятами, и мы начали собираться каждое утро – хотели убедиться, что каждый из нас по-прежнему силен духом и готов идти дальше. Если мне становилось страшно или грустно, я шел к друзьям и знал, что они вернут мне бодрость и уверенность в себе. Нас было всего девять человек, и мы звали себя мушкетерами. Без них я, наверное, не продержался бы и месяца».

Курсанты, успешно обучающиеся в Вест-Пойнте, поступают в академию, уже вооруженные привычками умственной и физической дисциплины. Эти качества, однако, помогают только при поступлении. Чтобы добиться успеха в учебе, нужна ключевая привычка, которая создает особую культуру – культуру, дающую силы для преодоления препятствий. Другими словами, ключевые привычки меняют нас, формируя культуру с четко определенными ценностями, о которых иначе – в пылу сложного решения или в моменты нерешительности – мы могли бы забыть.

*** * ***

В 2000 году О’Нил ушел из компании «Alcoa» и по просьбе недавно избранного президента Джорджа Буша-младшего занял кресло министра финансов[146]. Через два года он оставил этот пост и сегодня учит руководство больниц совершенствовать технику безопасности и ключевые привычки, которые могут снизить количество врачебных ошибок. О’Нил также входит в совет директоров нескольких крупных компаний.

Идею использования краеугольных привычек для реорганизации рабочих мест переняли компании и организации по всей Америке. Лу Герстнер, например, перестроил «IBM», сосредоточившись на одной-единственной ключевой привычке: принятой в компании практике исследований и продаж. В консалтинговой фирме «McKinsey & Company» культуру непрерывного совершенствования создали с

помощью ключевой привычки к внутренним критическим отзывам, лежащим в основе любого задания. В «Goldman Sachs» каждое решение опирается на ключевую привычку оценивать риск.

В «Alcoa» наследие О’Нила живо до сих пор. Даже после его ухода уровень травматизма продолжает снижаться. В 2010 году «Alcoa» достигла почти рекордных показателей – 82 % объектов не потеряли ни одного человеко-дня из-за травмы. В среднем у программистов, мультипликаторов и бухгалтеров, подсчитывающих налоги, больше шансов получить травму, нежели у тех, кто имеет дело с расплавленным алюминием в «Alcoa».

«Став директором завода, – рассказывает Джефф Шоки, один из руководителей “Alcoa”, – я в первый же день увидел, что все места на парковке у главного входа подписаны. Начальник такого отдела, начальник сякого отдела. Важные шишки получили лучшие места. Первое, что я сделал – велел начальнику отдела технического обслуживания закрасить все эти надписи. Пусть лучшие места будут доставаться тем, кто приезжает на работу первым. Идею поняли все: важен каждый человек. Это стало своего рода продолжением того, что делал Пол. Вскоре все стали приезжать на работу пораньше».

Глава 5

«Starbucks» и привычка добиваться успеха

Когда сила воли доходит до автоматизма

I

Впервые Трэвис Лич стал свидетелем передозировки в девять лет. Семья только что переехала на новое место – на этот раз в маленькую квартирку в конце переулка. Свое последнее жилье они были вынуждены покинуть среди ночи, побросав пожитки в черные мусорные мешки. «Слишком много народу шастают туда-сюда по ночам, заявил домовладелец. – Слишком много шума».

Иногда, еще в прежнем доме, Трэвис приходил домой из школы и обнаруживал, что в комнатах идеальный порядок, остатки еды убраны в холодильник, а пакеты с острым соусом и кетчупом аккуратно сложены в пластиковые контейнеры. Он понимал, что это значит: родители по какой-то причуде временно отказались от героина и весь день маниакально убирались. Обычно это плохо заканчивалось. Трэвис чувствовал себя куда безопаснее, когда в доме царил бардак, а родители валялись на диване с полузакрытыми глазами и смотрели мультфильмы. В конце героиновой дымки не бывает хаоса.

Отец Трэвиса – человек мягкий и ласковый – любил готовить и, за исключением службы в военно-морском флоте, провел всю свою жизнь в нескольких милях от дома родителей в Лоди, штат Калифорния. Когда семья перебралась в квартиру в конце переулка, мать Трэвиса сидела в тюрьме за хранение героина и проституцию. По сути, его родители страдали функциональной зависимостью и старались поддерживать видимость нормальной жизни. Каждое лето семья ездила в кэмпинг, а по пятницам ходила смотреть, как брат и сестра Трэвиса играют в софтбол. Когда Трэвису было четыре года, он ездил с отцом в Диснейленд, где его впервые в жизни сфотографировали. Свой фотоаппарат родители отнесли в ломбард много лет назад, поэтому фотографировал сотрудник парка.

В то утро, когда случилась передозировка, Трэвис и его брат играли в гостиной на одеялах, на которых спали на полу каждую ночь. Отец

Трэвиса собирался печь оладьи и ушел в ванную, держа в руках тубу, в которой лежали шприц, ложка, зажигалка и ватные тампоны. Через минуту он вышел, открыл холодильник, чтобы достать яйца, и рухнул на пол. Когда дети вбежали в кухню, отец бился в конвульсиях, а его лицо начало синеть.

Брат и сестра Трэвиса уже видели передозировку и знали, что делать. Брат перевернул отца на бок, а сестра разжала ему рот, чтобы он не задохнулся. Трэвису велели бежать к соседям и позвонить в службу спасения.

«Меня зовут Трэвис, мой папа потерял сознание, и мы не знаем, что с ним. Он не дышит», – соврал Трэвис диспетчеру. Даже в девять лет он знал, почему его отец был в бессознательном состоянии, но не хотел говорить об этом в присутствии соседа. Три года назад один из приятелей отца умер в их подвале от огнестрельного ранения. Когда санитары забирали тело, соседи во все глаза таращились на Трэвиса и его сестру, которые придерживали дверь перед каталкой. Сын двоюродной сестры одного из соседей учился с Трэвисом в одном классе, и вскоре вся школа уже знала о происшествии.

Повесив трубку, Трэвис дошел до конца переулка и стал ждать машину «Скорой помощи». До обеда его отец был в больнице, вторую половину дня проторчал в полицейском участке, а к ужину вернулся домой. Он приготовил спагетти. Через несколько недель Трэвису исполнилось десять лет.

*** * ***

В шестнадцать Трэвис бросил школу. «Надоело, что меня называли “педиком”, – сказал он, – надоели люди, которые шли за мной до самого дома и швыряли в меня чем попало. Проще было уйти и отправиться куда-нибудь в другое место». Трэвис переехал в городок Фресно в двух часах езды к югу и устроился на автомойку. Оттуда его уволили за неподчинение. Потом он работал в «McDonald’s» и в «Hollywood Video», но когда клиенты грубили: «Я хотел соус “*рэнч*”, придурок!» – терял над собой контроль.

– Катись отсюда! – рявкнул он одной женщине и, прежде чем менеджер успел втащить его в глубь помещения, швырнул наггетсы в ее машину.

Иногда Трэвис так расстраивался, что начинал плакать прямо посреди смены. Он часто опаздывал и без всяких причин брал отгулы. По утрам он кричал на свое отражение в зеркале, приказывал себе не распускать нюни и быть лучше. Но он не ладил с людьми и был слишком слаб, чтобы выдержать вечный поток замечаний и оскорблений. Когда у окошка собиралась слишком длинная очередь и начальник кричал на него, у Трэвиса начинали трястись руки, и ему казалось, что он задыхается. Иногда он думал, что нечто подобное, наверное, испытывали и его родители, когда начали употреблять наркотики, – эдакую незащищенность перед жизнью.

Однажды один из постоянных клиентов в «Hollywood Video», немного знавший Трэвиса, предложил ему работу в «Starbucks».

– Мы открываем новый магазин на Форт-Вашингтон, и я буду помощником управляющего, – сказал он. – Приходи.

Через месяц Трэвис уже готовил кофе в утреннюю смену.

Это было шесть лет назад. Сегодня Трэвису двадцать пять, и он руководит двумя магазинами «Starbucks»; под его началом работают сорок человек, а доходы превышают два миллиона долларов в год. У него зарплата сорок четыре тысячи долларов в год, пенсионный план 401 (k)[147] и никаких долгов. Он никогда не опаздывает на работу. Он больше не плачет, не выходит из себя. Когда одна из сотрудниц разрыдалась из-за того, что на нее накричал клиент, Трэвис отозвал ее в сторонку.

– Ваш фартук – это щит, – сказал он ей. – Кто бы что ни говорил, вам это не причинит боли. Быть сильным совсем не сложно – нужно только захотеть.

Эти слова он почерпнул в одном из учебных пособий «Starbucks» – образовательной программы, которая начинается в первый день и продолжается на протяжении всей карьеры сотрудника. Программа достаточно структурирована, поэтому Трэвис мог выполнять один модуль за другим и, таким образом, сдавать зачеты в колледже. По словам Трэвиса, этот тренинг изменил всю его жизнь. «Starbucks» научила его жить, сосредотачиваться, не опаздывать и контролировать свои эмоции. Но самое главное – она научила его силе воли.

«“Starbucks” – важнейшее событие в моей жизни, – сказал он мне. – Этой компании я обязан всем».

*** * ***

«Starbucks» сумела научить Трэвиса и тысячи других молодых людей жизненным навыкам, которые не удалось привить ни школе, ни семье, ни обществу. Учитывая, что на сегодняшний день в компании работают 137 тысяч человек, а количество бывших сотрудников давно перевалило за миллион, можно сказать, что «Starbucks» – крупнейший «учитель» страны. Только в течение первого года работы все эти люди провели минимум пятьдесят часов в классах «Starbucks» и еще десятки – дома над учебниками «Starbucks» и за разговорами с прикрепленными к ним наставниками «Starbucks».

В основе учебной программы «Starbucks» лежит акцент на крайне важной привычке: силе воли. Многочисленные исследования показывают: сила воли – важнейшая ключевая привычка, необходимая для достижения личного успеха[148]. В рамках исследования 2005 года, например, ученые из Пенсильванского университета проанализировали личные характеристики 164 учащихся восьмого класса: в частности, их IQ и другие факторы, в том числе сколько силы воли проявили школьники, согласно результатам тестов на самодисциплину.

Восьмиклассники, обладавшие высоким уровнем силы воли, чаще получали хорошие оценки на уроках и поступали в более престижные учебные заведения. Они реже пропускали занятия, тратили меньше времени на просмотр телевизора и больше – на выполнение домашних заданий. «Дисциплинированные подростки опережали своих более импульсивных сверстников по всем показателям академической успеваемости, – писали исследователи. – Самодисциплина – более надежный предиктор успеваемости, нежели IQ. Кроме того, в отличие от IQ уровень самодисциплины позволял спрогнозировать, какие дети улучшат свои отметки к концу учебного года… Самодисциплина оказывает большее влияние на успеваемость, чем умственные способности»[149].

Исследования показывают: лучший способ укрепить силу воли – превратить ее в привычку. «Иногда складывается впечатление, будто люди с сильным самоконтролем не очень стараются, но это потому, что они действуют автоматически, – сказала мне Анджела Дакуорт, исследовательница из Пенсильванского университета. – Их сила воли проявляется сама собой, без размышлений».

Для «Starbucks» сила воли – не просто академическое любопытство. Когда в конце 1990-х годов компания начала выстраивать стратегию массивного роста, руководство обнаружило, что для успеха необходима особая среда, которая оправдывала бы цену в четыре доллара за чашку кофе. Компании требовалось обучить своих сотрудников доставлять клиентам не только кофе и булочки, но и радость. «Starbucks» приступила к активным исследованиям: как научить сотрудников контролировать свои эмоции и развивать навыки самодисциплины, чтобы они приносили клиенту не только заказ, но и заряд бодрости? Пока бариста не научатся отодвигать свои личные проблемы на второй план, их эмоции неизбежно будут влиять на отношение к клиентам. С другой стороны, если работник умеет поддерживать сосредоточенность и дисциплину даже в конце восьмичасового рабочего дня, он обслужит клиента по самому высокому классу, на который и рассчитывают посетители «Starbucks».

Компания потратила миллионы долларов на разработку программ для обучения самодисциплине. По сути, эти учебные пособия – пошаговое руководство, как превратить силу воли в привычку[150]. Отчасти именно благодаря им крохотная компания «Starbucks» в сонном Сиэтле превратилась в гигантскую сеть с семнадцатью тысячами торговых точек и доходами, превышающими десять миллиардов долларов в год.

Так как же «Starbucks» это удается? Каким образом она умудряется научить таких людей, как Трэвис – сына наркоманов без аттестата о среднем образовании, который настолько себя не контролировал, что вылетел из «McDonald’s», – управлять десятками подчиненных и приносить прибыль в десятки тысяч долларов каждый месяц? Чему конкретно научился Трэвис?

II

Перенесемся в университет Кейс Вестерн Резерв. Любой, кто входил в помещение, где проводился эксперимент, не мог не признать: печенье пахло вкусно. Его только что вынули из духовки и сложили в миску, посыпав шоколадной стружкой. Рядом с печеньем стояла миска с редиской. Весь день голодные студенты заходили в эту комнату, садились перед двумя мисками и, сами того не зная, проходили тест на силу воли, которому было суждено изменить большинство наших представлений о механизме самодисциплины.

В то время ученые мало интересовались силой воли. Психологи считали такие понятия аспектами так называемой «саморегуляции», которая в целом не вызывала особого любопытства. Самое известное исследование в данной области было проведено в 1960-х годах в Стэндфордском университете. В рамках этого эксперимента ученые тестировали силу воли четырехлетних детей. Малышей приводили в комнату, ставили перед ними пастилу и предлагали выбор: съесть один кусок пастилы прямо сейчас или подождать несколько минут и получить два. Затем исследователь выходил из комнаты. Некоторые дети поддавались искушению и, как только за взрослым закрывалась дверь, съедали пастилу. Другие – порядка 30 % – мужественно боролись со своими желаниями и через пятнадцать минут, когда исследователь возвращался, получали в два раза больше. Ученые, наблюдавшие за происходящим из-за двухстороннего зеркала, отмечали, кто из детей проявил достаточно самообладания и заработал вторую пастилу.

Несколько лет спустя исследователи вновь встретились с бывшими испытуемыми. Дети выросли и уже учились в старших классах. На этот раз ученых интересовали их отметки, баллы за школьный тест SAT[151], способность поддерживать дружеские отношения и умение «справляться с важными проблемами». Оказалось, что четырехлетние дети, которые дольше всех могли откладывать удовольствие, получали самые высокие отметки, а в тесте SAT набирали на двести десять баллов больше, чем все остальные. Они пользовались большей популярностью и реже употребляли наркотики. Другими словами, если в дошкольном возрасте вы знали, как избежать соблазна съесть

пастилу, то в подростковом возрасте вам также было известно, как вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, заводить друзей и противостоять давлению со стороны сверстников. Складывалось впечатление, что дети, проигнорировавшие пастилу, обладали навыками саморегуляции, которые давали им преимущество на всю жизнь[152].

Как же развить навыки саморегуляции? Проведя ряд аналогичных экспериментов, ученые установили: научиться самоконтролю помогают самые простые приемы – например, нарисовать картинку или вообразить рамку вокруг пастилы, чтобы она стала больше похожа на фотографию и меньше на реальный соблазн. К 1980 году появилась теория, которая впоследствии стала общепринятой: сила воли – навык, которому можно научиться и которому можно научить, причем точно так же, как учат складывать числа или говорить «спасибо». К сожалению, финансирование было скудным, и исследований проводили мало. Тема силы воли была не в моде. В результате многие стэнфордские ученые переключились на другие вопросы.

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

...ЭТА ПРИВЫЧКА РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ НА ДРУГИЕ СФЕРЫ ИХ ЖИЗНИ

В середине 1990-х годов на эти исследования наткнулась группа аспирантов из университета Кейс Вестерн, среди которых был Марк Мьюрейвен. Ученые, разумеется, стали задавать вопросы, однако ответов не нашли. Сила воли – это навык? Нет, такое объяснение Мьюрейвена не устраивало. В конце концов, навык – это нечто постоянное; нечто, что сохраняется изо дня в день. Если вы умеете готовить яичницу в среду, то, понятное дело, сможете приготовить ее и в пятницу.

Сам Мьюрейвен, казалось, начисто забыл, как регулярно пользоваться силой воли. Иногда он приходил домой с работы и без проблем отправлялся на пробежку, а иногда только и мог, что валяться на диване и смотреть телевизор. Складывалось впечатление, что его мозг – по крайней мере тот его отдел, который заставляет человека заниматься спортом, – разучился собирать волю в кулак и выдворять своего хозяина на улицу. Иногда Марк ел здоровую пищу. Иногда – когда сильно уставал – устраивал набеги на торговые автоматы и объедался шоколадными батончиками и чипсами.

«Если сила воли – это навык, – думал Мьюрейвен, – то почему он не остается неизменным?» Похоже, есть в силе воли что-то еще, чего не увидели предыдущие исследователи. Но как это проверить в лаборатории?

*** * ***

В конце концов Мьюрейвен придумал решение. В лаборатории стояла одна миска со свежим печеньем и одна миска с редиской. По сути, помещение представляло собой крошечную комнату с зеркальной стеной, в которой имелись стол, деревянный стул, колокольчик и мини-духовка. В эксперименте приняли участие шестьдесят семь студентов; их попросили пропустить один прием пищи. Они по очереди заходили в комнатку и садились перед двумя мисками.

– Суть этого эксперимента – проверить вкусовые ощущения, – говорил исследователь каждому студенту. Но это было неправдой. Истинной задачей было заставить испытуемых – *некоторых* из них – проявить силу воли. Для этого половину участников попросили съесть печенье и не трогать редиску; а другой половине велели съесть редиску, но не трогать печенье. Теория Мьюрейвена гласила:

отказаться от печенья будет очень трудно – для этого потребуется сила воли. С другой стороны, не обращать внимания на редиску не составит труда.

– Помните, – подчеркивал исследователь, – есть надо только ту пищу, которая предназначена именно для вас.

Затем он выходил из комнаты.

Оставшись одни, студенты начинали жевать. Те, кто ел печенье, испытывали райское удовольствие. Те, кто грыз редиску, – адские муки. Через двустороннее зеркало исследователи видели, как один из поедателей редиски взял печенье, долго его нюхал, а потом положил обратно в миску. Другой схватил несколько печений, положил их обратно и облизал пальцы, на которых остался подтаявший шоколад.

Через пять минут исследователь возвращался. По подсчетам Мьюрейвена, сила воли тех, кому досталась редиска, была порядком истощена поеданием горького овоща и игнорированием печенья; тем же, кто ел печенье, прибегать к самодисциплине не пришлось.

– Нужно подождать минут пятнадцать, пока исчезнут сенсорные воспоминания о пище, которую вы только что съели, – пояснял исследователь каждому участнику. Чтобы скоротать время, он предлагал им решить вроде бы простую головоломку: обвести геометрическую фигуру, не отрывая карандаша от бумаги и не проводя им по одной и той же линии дважды. – Если вам надоело, просто позвоните в колокольчик, – добавлял исследователь и намекал, что решение головоломки не займет много времени.

На самом же деле решить ее было невозможно.

Головоломку дали отнюдь не с целью убить время; это была самая важная часть эксперимента. Работа над ней требовала огромной силы воли – особенно если учесть, что каждая попытка неизменно оканчивалась неудачей. Ученые хотели знать, как поведут себя участники, которые уже истратили свою силу волю на игнорирование печенья. Теоретически они должны были отказаться от задачи быстрее. Другими словами, ученых интересовал вопрос: сила воли – истощимый ресурс или нет?

Исследователи наблюдали за испытуемыми из-за двухстороннего зеркала. Те, кто ел печенье, а значит, обладал неизрасходованным запасом самодисциплины, мирно и спокойно решали головоломку. Один из них попробовал прямой подход, наткнулся на препятствие и

начал сначала. Потом еще раз. И еще. И еще. Некоторые трудились более получаса, пока исследователь сам не велел им остановиться. В среднем, «пожиратели печенья» тратили на задачу около девятнадцати минут, после чего звонили в колокольчик.

«Пожиратели редиски», чья сила воли уже была истощена, действовали иначе. За работой они бормотали и злились. Один пожаловался, что весь эксперимент – пустая трата времени. Другие клали головы на стол и закрывали глаза. Третий накричал на исследователя. В среднем «пожиратели редиски» трудились всего восемь минут, то есть на 60 % меньше, чем «пожиратели печенья». После эксперимента исследователь спрашивал, как они себя чувствовали. Один из «пожирателей редиски» ответил, что его «тошнит от этого тупого эксперимента».

«Те, кто потратил немного силы воли на игнорирование печенья, бросали задачу гораздо быстрее, – сказал мне Мьюрейвен. – С тех пор было проведено более двухсот исследований по этой теме, и все они показали одно и то же. Сила воли – не просто навык. Это мышца, которая, подобно мышцам на руках или на ногах, устает от напряженной работы. Поэтому на другие вещи остается меньше энергии».

Это открытие позволило исследователям объяснить самые разные явления – например, почему во всем остальном успешные люди соглашаются на внебрачные отношения (что чаще всего происходит поздно вечером после целого дня использования силы воли на работе) или почему хорошие врачи совершают глупые ошибки (что чаще всего происходит после длинной, сложной задачи, которая требовала интенсивного внимания)[153]. «Если вы хотите сделать что-то, для чего нужна сила воли – например, отправиться на пробежку после работы, – нужно беречь мышцу силы воли весь день, – сказал мне Мьюрейвен. – Если вы задействуете ее слишком рано – скажем, для решения таких утомительных задач, как написание электронных писем или заполнение сложных и скучных бланков расходов, – то, когда вы вернетесь домой, сил уже не останется»[154].

* * *

Интересно, как далеко можно провести эту параллель? Будет ли тренировка мышц силы воли укреплять их так же, как гантели –

бицепсы?

В 2006 году два австралийских исследователя – Меган Оутен и Кен Ченг – попытались ответить на этот вопрос, организовав занятия для тренировки силы воли. Они записали на спортивную программу две дюжины человек в возрасте от восемнадцати до пятидесяти лет и в течение двух месяцев методично увеличивали весовую, силовую и аэробную нагрузку[155]. Неделя за неделей люди заставляли себя тренироваться чаще и чаще. С каждым разом посещение спортзала требовало от них все большей силы воли.

Через два месяца ученые проанализировали личную жизнь участников, чтобы установить, привело ли укрепление силы воли в спортзале к большей силе воли в домашней обстановке. До начала эксперимента большинство испытуемых были убежденными лентяями. Теперь, конечно, они были в лучшей физической форме. Кроме того, в других областях их образ жизни тоже стал более здоровым. Чем больше времени они проводили в тренажерном зале, тем меньше выкуривали сигарет и меньше потребляли алкоголя, кофеина и вредной пищи. Они тратили больше времени на выполнение домашних заданий и меньше – на просмотр телевизора. Они реже испытывали чувство подавленности.

Может быть, предположили Оутен и Ченг, эти результаты не имеют отношения к силе воли? Что, если физическая нагрузка просто делает людей счастливее и отучает их есть полуфабрикаты?

Поэтому они поставили другой эксперимент[156]. Двадцать девять человек записали на четырехмесячную программу управления финансами. Цель – экономия и бережливость. Испытуемых попросили отказывать себе в удовольствиях – например, не есть в ресторанах, не ходить в кино и т. д. – и завести дневник, в который надлежало записывать все траты. Поначалу это раздражало, но в конце концов участники стали фиксировать каждую покупку.

Постепенно финансовое положение испытуемых улучшилось. Как ни странно, они также стали выкуривать меньше сигарет (в среднем на пятнадцать штук) и потреблять меньше алкоголя и кофеина (в среднем на две чашки кофе и на две кружки пива) в день[157]. Они реже ели нездоровую пищу, а их производительность на работе и в школе возросла. Все было как в исследовании с физическими упражнениями: по мере тренировки мышц силы воли в одной сфере жизни – в

тренажерном зале или в рамках программы управления финансами, – эта сила распространялась на манеру питаться и работать. Натренированная сила воли затрагивала все стороны жизни.

Оутен и Ченг провели еще один эксперимент: записали сорок пять студентов в программу повышения успеваемости, ориентированную на формирование учебных привычек[158]. Как и следовало ожидать, учебные навыки участников улучшились. Кроме того, студенты тоже стали меньше курить, пить и смотреть телевизор, больше заниматься спортом и реже есть вредную пищу, хотя все это в программу обучения не входило. Опять же благодаря окрепшей мышце силы воли хорошие привычки распространились и на другие сферы жизни испытуемых.

«Когда заставляешь себя ходить в спортзал, вовремя садиться за домашнее задание или есть салат вместо гамбургера, меняется весь образ мыслей, – сказал Тодд Хизертон, исследователь из Дартмута, который принимал участие в исследованиях силы воли[159]. – Люди учатся лучше контролировать свои желания. Узнают, как противостоять соблазнам. Как только это войдет в привычку, мозг сам будет сосредоточиваться на поставленной цели».

В настоящее время сотни исследователей практически из каждого крупного университета изучают силу воли. Государственные и чартерные школы[160] в Филадельфии, Сиэтле, Нью-Йорке и других городах включают занятия по укреплению силы воли в учебные планы. Так, в ряде чартерных школ для учеников с низким уровнем дохода обучение самоконтролю является неотъемлемой частью школьной философии. (В одной из таких школ в Филадельфии детям раздают футболки с надписью «Не ешь пастилу».) Во многих из этих школ результаты тестирования учеников резко возросли[161].

«Вот почему так важно записывать ребенка на уроки игры на фортепиано или отдавать в спортивную секцию. Это вовсе не значит, что он станет хорошим музыкантом или звездой футбола, – объяснил Хизертон. – Когда вы учитесь заставлять себя часами играть гаммы или бегать по пятнадцать кругов, вы развиваете самоконтроль. Пятилетний малыш, способный десять минут носиться за мячом, в шестом классе сможет вовремя садиться за домашнее задание»[162].

Став популярной темой в газетах и научных журналах, исследования силы воли начали просачиваться и в американские

компании. Такие фирмы, как «Starbucks» – равно как «Gap», «Walmart», рестораны, да и любой другой бизнес, нанимающий сотрудников без опыта работы, – сталкиваются с одной общей проблемой: как бы сотрудники ни старались, многие терпят неудачу из-за отсутствия самодисциплины. Они опаздывают на работу. Огрызаются на грубых клиентов. Отвлекаются и устраивают ссоры на рабочем месте.

«Для многих сотрудников “Starbucks” – первое место работы, – сказала Кристин Депьюти, помогавшая курировать учебные программы компании более десяти лет. – Допустим, на вас накричал клиент, а ваш босс слишком занят, чтобы дать вам совет. Если всю вашу жизнь вы жили по указке родителей или учителей, вы наверняка растеряетесь. Беда в том, что многие люди не способны применить старые советы в новой обстановке. Поэтому наша главная задача – выяснить, как привить нашим сотрудникам самодисциплину, которой они не научились в школе».

Но когда такие компании, как «Starbucks», попробовали применить выводы о развитии силы воли из исследований с редиской и печеньем, то столкнулись с определенными трудностями. Они оплачивали занятия по похудению и предлагали сотрудникам бесплатное членство в спортивных клубах[163] в надежде, что это сподвигнет их лучше готовить и подавать кофе. Посещаемость была нестабильная. Сотрудники жаловались, что им тяжело высидеть все занятие, и не желали идти в спортзал после целого рабочего дня. «Если у человека возникают проблемы с самодисциплиной на работе, то у него, вероятно, возникнут проблемы с посещением занятий по этой самодисциплине и после работы», – сказал Мьюрейвен.

«Starbucks» твердо намерилась решить эту проблему. К 2007 году компания открывала по семь новых каждый день[164] и нанимала на работу около полутора тысяч сотрудников в неделю. Всех их требовалось обучить превосходно обслуживать клиентов – приходить вовремя, не злиться на начальство, встречать посетителей с улыбкой, при этом помнить заказы и, если возможно, имена. Люди считают, что дорогой латте должен поставляться с зарядом бодрости. «Самое главное для нас – не кофе, который мы подаем клиентам, – сказал мне Говард Бехар, бывший президент “Starbucks”. – Самое главное для нас – клиенты, которым мы подаем кофе. Вся наша бизнес-модель

основана на фантастическом обслуживании посетителей. Без этого мы прогорим».

В итоге «Starbucks» нашла идеальное решение – превратить самодисциплину в организационную привычку.

III

В 1992 году некий британский психолог посетила два самых крупных ортопедических центра Шотландии и пригласила шестьдесят пациентов участвовать в одном любопытном эксперименте. Этот эксперимент, надеялась она, подскажет, каким образом повысить силу воли людей, особо устойчивых ко всякого рода изменениям[165].

Средний возраст пациентов составлял шестьдесят восемь лет. Большинство зарабатывали менее десяти тысяч долларов в год и не получили никакого образования, за исключением средней школы. Все они недавно перенесли операцию по замене тазобедренного или коленного сустава, но из-за относительной бедности и необразованности многие ждали ее несколько лет. В основном это были пенсионеры, пожилые механики, работники склада. Их жизнь близилась к концу, и большинство не испытывали ни малейшего желания начинать новую.

Восстановительный период после операции на тазобедренном или коленном суставе невероятно труден. Операция предполагает рассечение мышц и распиливание костей. Во время восстановительного периода даже малейшие движения – поворот в постели или сгибание сустава – поистине мучительны. Тем не менее важно, чтобы пациенты начинали двигаться почти сразу после того, как очнутся от наркоза – прежде чем мышцы срастутся и заживут кожные покровы. В противном случае образовавшаяся рубцовая ткань лишит сустав подвижности. Кроме того, если больные не начнут шевелиться, существует риск развития тромбов. К несчастью, пациенты испытывают такую боль, что зачастую намеренно уклоняются от реабилитационных сеансов и наотрез отказываются выполнять указания врачей.

Участники шотландского исследования были из тех людей, которые чаще всего терпели неудачу в процессе реабилитации. Ученый, поставивший эксперимент, хотела выяснить, возможно ли помочь им укрепить силу воли. Она выдала каждому пациенту брошюру с графиком реабилитационных занятий. Последние тринадцать страниц – по одной на каждую неделю – нужно было заполнить самостоятельно. Инструкция гласила: «Мои цели на этой неделе.

Перечислите все, что вы собираетесь делать. Например, если на этой неделе вы хотите отправиться на прогулку, запишите, когда и куда вы планируете сходить». Она попросила пациентов заполнить каждую из этих страниц конкретными планами, после чего сравнила состояние тех, кто записал цели, с состоянием тех, кто получил те же буклеты, но ничего в них не записал.

Казалось бы, нелепо думать, что, если раздать людям несколько чистых листов бумаги, скорость их восстановления после операции изменится. Однако, навестив пациентов спустя три месяца, исследовательница обнаружила поразительную разницу между результатами двух групп. Больные, которые вели записи, начали ходить в два раза быстрее, а самостоятельно вставать и садиться – в три раза быстрее, чем те, кто не пожелал ставить цели заранее. Точно так же обстояли дела с обуванием, стиркой и готовкой.

Психолог хотела понять почему. Она изучила брошюры и обнаружила, что большинство пустых страниц были заполнены конкретными, подробными планами о самых обыденных аспектах восстановительного периода. Один больной, например, записал: «Завтра пойду к автобусной остановке встречать жену с работы», а затем указал, в котором часу выйдет из дома, каким путем пойдет, что наденет, какую куртку принесет жене в случае дождя и какие таблетки примет, если боль станет слишком сильной. Другой пациент в аналогичном исследовании подробно расписал упражнения, которые будет выполнять каждый раз, идя в ванную. Третий изложил маршрут прогулки вокруг квартала с точностью до минут.

Просматривая брошюры, психолог отметила, что многие планы имели нечто общее: в них подробно описывалось, каким образом пациенты намеревались справляться с ожидаемыми болевыми ощущениями. Человек, который выполнял упражнения по пути в ванную, например, знал, что всякий раз, когда он вставал с дивана, боль становилась невыносимой. В итоге он составил следующий план: сразу же сделать первый шаг, чтобы не было соблазна сесть снова. Больной, который встречал жену на автобусной остановке, ужасно боялся вечеров, ибо эта прогулка была очень долгой и болезненной. Поэтому он подробно описал все проблемы, с которыми мог столкнуться в пути, и заранее придумал решение.

Другими словами, планы большинства пациентов строились вокруг критических моментов, когда боли – и, следовательно, соблазн все бросить – были самыми сильными. Фактически пациенты сами себе рассказывали, как будут преодолевать эти мгновения.

Каждый из них интуитивно применял те же правила, которыми пользовался Клод Хопкинс при продаже «Pepsodent». Они определили простые сигналы и очевидные награды. Так, мужчина, который встречал жену на автобусной остановке, выбрал простой сигнал – 3:30, *она уже едет домой!* – и четко обозначил награду – *Дорогая, я тут!* Когда на полпути к остановке появлялся соблазн вернуться домой, он не обращал на него внимания. Самодисциплина вошла в привычку.

ПАЦИЕНТЫ ВЫРАБОТАЛИ ПРИВЫЧКИ, КОТОРЫЕ РАЗВИВАЛИ СИЛУ ВОЛИ И ПОМОГАЛИ ПРЕОДОЛЕВАТЬ БОЛЕВЫЕ ПИКИ

Другие пациенты – те, кто не писал планов восстановления, – тоже могли вести себя аналогичным образом. Все больные получили одинаковые рекомендации и предупреждения. Все знали, что физическая активность – залог успешного восстановления. Все провели несколько недель в реабилитационном центре.

И все-таки пациенты, которые не пожелали вести записи, оказались в крайне невыгодном положении. Они не думали о том, как справиться с болевыми пиками, заранее. Они не развивали волевые привычки.

Решив прогуляться по кварталу, они отказывались от этой затеи после первых же мучительных шагов.

* * *

После неудачных попыток «Starbucks» развить силу воли сотрудников посредством членства в спортивных клубах и занятий по похудению руководители компании решили испробовать иной подход и все свое внимание сосредоточили на торговых точках. Что там творится на самом деле? Выяснилось, что сотрудники – как и участники шотландского эксперимента – главным образом срывались в критические моменты. Им требовались организационные привычки, которые облегчили бы усвоение навыков самодисциплины.

Руководство пришло к выводу, что все это время рассматривало силу воли не под тем углом. Оказалось, что сотрудники с недостаточной силой воли большую часть времени отлично справляются со своими обязанностями и ничем не отличаются от остальных. Однако порой – особенно в стрессовых или неожиданных ситуациях – эти люди начинали грубить и теряли самоконтроль. Столкнувшись с рассерженным клиентом, например, внешне спокойный работник вдруг выходил из себя и начинал кричать сам, а бариста, едва завидев нетерпеливую толпу, ни с того ни с сего ударялся в слезы[166].

Что действительно требовалось сотрудникам, так это четкие инструкции, как справляться с критическими ситуациями, – нечто похожее на брошюры пациентов из шотландского исследования: программа действий, которую они могли выполнять, когда их собственная мышца силы воли отказывалась работать. Компания выпустила новые учебные пособия, в которых был прописан алгоритм действий в сложных ситуациях. Фактически работников учили реагировать на особые сигналы – кричащего клиента или длинную очередь в кассу. Менеджеры устраивали ролевые игры и муштровали подчиненных до тех пор, пока реакции не становились автоматическими. Кроме того, компания определила конкретные награды[167] – благодарный клиент, похвала от менеджера, по которым любой служащий мог определить, насколько успешно он справляется с работой.

Другими словами, «Starbucks» учила своих сотрудников преодолевать неприятные моменты с помощью петель волевых привычек.

Когда Трэвис пришел работать в «Starbucks», его менеджер сразу же рассказал ему про привычки.

– Самое трудное – обслуживать сердитого клиента, – сказал он Трэвису. – Допустим, клиент начал на вас кричать, потому что получил не тот напиток, который хотел. Какова будет ваша реакция?

– Не знаю, – пожал плечами Трэвис. – Думаю, я испугаюсь. Или разозлюсь.

– Это естественно, – сказал менеджер. – Однако наша задача – обслужить клиента по высшему разряду. Любого клиента. В любой ситуации.

Менеджер открыл руководство «Starbucks» и показал Трэвису почти пустую страницу. Заголовок гласил: «Если клиент недоволен, я _____».

– Это пособие поможет вам представить неприятные ситуации и заранее продумать схему поведения, – пояснил он. – Одна из систем, которыми мы пользуемся, называется *ВСРБО*. Мы *выслушиваем* клиента, *соглашаемся* с его жалобой, *решаем* проблему, *благодарим* его, а затем *объясняем*, почему такая проблема возникла[168]. Потратьте несколько минут, напишите план работы с сердитым клиентом. Помните о методе *ВСРБО*. А потом устроим небольшую ролевую игру.

ПЕТЛЯ ПРИВЫЧКИ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ВСРБО

«Starbucks» разработала десятки программ поведения, которыми пользуются сотрудники в стрессовых ситуациях. Например, в компании есть система критического анализа «*Что, Что, Почему*» и система «*Свяжись, Узнай, Ответь*» для приема заказов в условиях спешки. Бариста учатся отличать клиентов, которые просто зашли выпить кофе («Клиент спешит, говорит быстро, может проявлять нетерпение или посматривать на часы»), от клиентов, которым требуется особое внимание («Постоянный клиент знает бариста по имени и обычно заказывает один и тот же напиток»). В учебных пособиях оставлены десятки пустых страниц, где сотрудники записывают собственные планы по преодолению сложных моментов. Затем они пробуют эти планы в действии и отрабатывают их до тех пор, пока реакция не становится автоматической[169].

Вот так сила воли превращается в привычку: человек заранее выбирает определенное поведение, а затем следует ему всякий раз, когда сталкивается с критической ситуацией. И пациенты, заполнявшие брошюры, и Трэвис, изучавший метод *ВСРБО*, – все они заранее решали, как реагировать на определенный сигнал – больную мышцу или рассерженного клиента. При появлении этого сигнала возникала привычная реакция.

«Starbucks» – не единственная компания, которая пользуется такими методами обучения. Например, в «Deloitte Consulting» – крупнейшей в мире компании налоговых и финансовых услуг – сотрудники занимаются по учебной программе «Важные моменты», которая целиком и полностью ориентирована на продолжение трудных ситуаций: то клиент жалуется на цены, то уволили коллегу, то консультант допустил ошибку. Для каждой ситуации указаны предварительно определенные действия – *проявить любопытство, сказать нечто такое, чего не скажет никто, воспользоваться правилом 5/5/5* – которые подсказывают, как нужно реагировать. Сотрудники «Container Store» только в первый год работы проходят более 185 часов обучения. Их учат распознавать критические ситуации – скажем, рассерженного коллегу или подавленного покупателя – и формируют соответствующие привычки. Так, если клиент в магазине теряется, продавец просит его представить свой дом и описать ощущения, когда все находится на своих местах. «Бывает, покупатель приходит и говорит: “Ух ты, это лучше, чем визит к психоаналитику”», – хвастался журналистам генеральный директор компании[170].

IV

Говард Шульц – человек, который превратил «Starbucks» в колосса[171], – в некотором отношении мало чем отличается от Трэвиса. Он вырос в одном из бедных районов Бруклина, в двухкомнатной квартире, где жил вместе с родителями и двумя другими детьми. Когда Шульцу было семь лет, его отец – водитель грузовика, развозивший детские пеленки, – сломал ногу и потерял работу. Этого оказалось достаточно, чтобы ввергнуть семью в глубокий кризис. После того как нога зажила, отец сменил множество низкооплачиваемых мест работы. «Папа так и не сумел пробиться наверх, – сказал мне Шульц. – Я видел, как страдает его самооценка. Уверен, он мог бы добиться большего».

Школа, в которую ходил Шульц, представляла собой многолюдное учреждение с закатанными в асфальт площадками, на которых дети играли в футбол, баскетбол, софтбол, панчбол, вышибалы и другие игры. Если команда проигрывала, она теряла место и должна была

ждать час, а то и больше. Поэтому Шульц решил, что его команда должна побеждать всегда, чего бы это ни стоило. Он приходил домой с разбитыми локтями и коленками, и мать осторожно протирала их влажным полотенцем. «Ты не из тех, кто сдается, да?» – говорила она ему.

Стремление быть первым помогло Шульцу получить футбольную стипендию в колледже (он сломал челюсть и никогда больше не играл), степень в области средств связи и в конечном итоге работу продавца «Xerox» в Нью-Йорке. Каждое утро он просыпался, приезжал в новое офисное здание в центре города, поднимался на лифте на последний этаж и ходил от двери к двери, вежливо спрашивая, не нужен ли кому-нибудь тонер или копировальная машина. Затем спускался этажом ниже и начинал все сначала.

В начале 1980-х годов Шульц работал в фирме, производившей пластмассу. Заметив, что малоизвестный розничный торговец из Сиэтла заказывает непомерное количество конусовидных кофейных фильтров, Шульц отправился к нему в гости и буквально влюбился в его компанию. Два года спустя, услышав, что «Starbucks», имевшая на тот момент только шесть торговых точек, выставлена на продажу, он занял деньги у всех, кого знал, и купил ее.

Это было в 1987 году. Через три года магазинов стало восемьдесят четыре; через шесть – более тысячи. Сегодня сеть «Starbucks» насчитывает семнадцать тысяч магазинов более чем в пятидесяти странах мира.

Чем же Шульц так отличался от всех остальных детей на школьной площадке? Некоторые из его одноклассников сегодня работают полицейскими и пожарными в Бруклине, другие сидят в тюрьме, а Шульц стоит более одного миллиарда долларов. Он – один из величайших управленцев XX века. Откуда же у него взялось столько решимости – и силы воли, – чтобы подняться от социального жилья до личного самолета?

«Я и сам не знаю, – сказал он мне. – Моя мама всегда говорила: “Ты пойдешь учиться в колледж, станешь специалистом, и мы все будем тобой гордиться”. Она постоянно спрашивала: “Чем займешься сегодня вечером? Что намерен делать завтра? Откуда ты знаешь, что готов к тесту?” Это научило меня ставить цели».

«Мне очень повезло, – добавил он. – И я искренне верю: если сказать людям, что у них есть все, чтобы добиться успеха, то в один прекрасный день они докажут, что вы правы».

Внимание, которое Шульц уделял обучению персонала и обслуживанию клиентов, превратило «Starbucks» в одну из самых успешных компаний в мире. Многие годы он лично принимал участие практически во всех аспектах управления компанией. В 2000 году, устав, он переложил повседневные операции на других управленцев. «Starbucks» тут же начала «спотыкаться». Через несколько лет клиенты стали жаловаться на качество напитков и обслуживание. Руководство, которое только и занималось, что бесконечным расширением, часто игнорировало эти жалобы. Сотрудники были недовольны. Опросы показали, что люди начинают ассоциировать «Starbucks» с чуть теплым кофе и вымученными улыбками.

В 2008 году Шульц вновь занял главный руководящий пост. Одним из приоритетов он выбрал реструктуризацию программы обучения, сделав упор на различные вопросы, в том числе развитие силы воли и уверенности сотрудников, или «партнеров», как их называют в «Starbucks». «Пришлось вновь завоевывать доверие клиентов и партнеров», – сказал мне Шульц.

Примерно в то же время началась новая волна исследований, которые рассматривали силу воли под несколько другим углом. Ученые заметили, что одни люди – вроде Трэвиса – сравнительно легко приобретали волевые привычки. Другим, напротив, приходилось прилагать неимоверные усилия, несмотря на обучение и поддержку со стороны. В чем же разница?

Марк Мьюрейвен, который к тому время стал профессором в университете Олбани, разработал новый эксперимент[172]. Он собрал студентов, поставил перед ними тарелку с еще теплым печеньем и попросил не обращать на него внимания. К половине участников обратились вежливо. «Пожалуйста, не ешьте печенье. Хорошо?» – сказал исследователь. Затем он объяснил цель эксперимента – измерить способность противостоять искушениям – и поблагодарил за потраченное время. «Если у вас есть какие-либо предложения или идеи, как улучшить наш эксперимент, пожалуйста, дайте мне знать. Мы хотели бы сделать этот опыт максимально приятным».

С другой половиной испытуемых не церемонились.

Они просто получили приказ.

«Печенье есть *нельзя*, – отрезал исследователь. Он не объяснил целей эксперимента, не похвалил их, не проявил никакой заинтересованности в обратной связи. Участникам велели следовать инструкциям. – Всем все ясно? Тогда начнем».

Студенты из обеих групп должны были игнорировать свежее печенье в течение пяти минут после ухода исследователя. Ни один не поддался искушению.

Затем исследователь вернулся и попросил студентов взглянуть на монитор компьютера. Согласно заложенной программе, на экране одна за другой появлялись цифры. Каждую цифру показывали ровно пятьсот миллисекунд. От участников требовалось нажимать пробел всякий раз, когда они видели «6», а затем «4». Этот способ стал стандартным способом измерения силы воли: сосредоточение на скучной последовательности мигающих цифр требует концентрации, сродни работе над неразрешимой головоломкой.

Студенты, к которым отнеслись уважительно, хорошо справились с компьютерным тестом. Всякий раз, когда после «6» появлялось «4», они нажимали пробел и поддерживали внимание в течение всего теста, то есть целых двенадцать минут. Несмотря на игнорирование печенья, у них сохранилось достаточно силы воли.

Студенты, с которыми обошлись грубо, напротив, показали ужасные результаты. Они постоянно забывали нажимать пробел, жаловались на утомление и не могли сосредоточиться. Из-за грубых инструкций, заключили исследователи, их мышцы силы воли устали.

В чем же причина? Чем студенты из первой группы отличались от студентов из второй группы? Судя по всему, ключевое различие заключалось в чувстве контроля над ситуацией. «Раз за разом мы получали одни и те же результаты, – сказал мне Мьюрейвен. – Когда людей просят сделать нечто, требующее самоконтроля, они устают гораздо меньше, если думают, что делают это по собственному желанию – что это их собственный выбор или нечто приятное или полезное для окружающих. Если же им кажется, что они лишены всякой самостоятельности, если они просто выполняют приказы, их мышцы силы воли устают гораздо быстрее. В обоих случаях участники проигнорировали печенье, однако тем студентам, к которым

отнеслись как к пешкам, потребовалось на это гораздо больше волевых усилий».

Для компаний и организаций выводы Мьюрейвена имеют огромное значение. Оказывается, достаточно дать людям ощущение свободы выбора – чувство, что они контролируют ситуацию, что у них есть подлинное право принимать решения, – и это может радикально увеличить количество энергии и внимания, которое они уделяют своей работе. Возьмем одно из исследований, проведенное в 2010 году на заводе в Огайо. Рабочих конвейера наделили полномочиями самостоятельно принимать мелкие решения относительно графика и организации рабочего места[173]. Они придумали собственную униформу и сами выбирали смену. Больше ничего не изменилось. Все производственные процессы и размер заработной платы остались прежними. За два месяца производительность завода выросла на 20 %. Перекуры стали короче, а рабочие совершали меньше ошибок. Каким-то образом чувство контроля повысило уровень самодисциплины на рабочем месте.

То же самое относится и к «Starbucks». Сегодня компания делает упор на развитие у сотрудников более сильного чувства независимости. Сотрудники сами меняют расстановку кофе-машин и кассовых аппаратов, решают, как встречать клиентов и где выставлять товар. Управляющий магазина нередко часами обсуждает со своими подчиненными, куда поставить блендер.

«Мы стали просить партнеров использовать свой интеллект и творческие способности, а не приказывать им достать кофе из коробки, поставить чашку сюда, это делать именно так, – сказал Крис Энгсков, вице-президент “Starbucks”. – Люди хотят сами управлять своей жизнью».

Текучесть кадров резко снизилась, а удовлетворенность клиентов возросла. С тех пор как Шульц вернулся, доходы «Starbucks» увеличиваются более чем на миллиард двести миллионов долларов в год.

V

Когда Трэвису было шестнадцать лет и он еще не бросил школу и не начал работать в «Starbucks», мать рассказала ему одну историю.

Они вместе ехали в машине, и Трэвис спросил, почему у него больше нет братьев и сестер. Мать всегда старалась быть честной со своими детьми, а потому ответила, что забеременела за два года до рождения Трэвиса, но сделала аборт. На тот момент у них с отцом уже было двое детей, к тому же оба пристрастились к наркотикам. Они решили, что еще одного ребенка просто не потянут. А через год она забеременела Трэвисом. Она хотела опять сделать аборт, но передумала. Пусть все идет своим чередом. Так родился Трэвис.

«Она сказала, что совершила много ошибок, однако мое появление на свет – одно из самых счастливых событий в ее жизни, – сказал Трэвис. – Когда твои родители – наркоманы, ты растешь с мыслью, что они едва ли дадут тебе все, что нужно. Но мне повезло – я нашел руководителей, которые восполнили этот пробел. Если бы моей маме повезло так же, как мне, думаю, ее жизнь сложилась бы совершенно иначе».

Через несколько лет после этого разговора Трэвису позвонил отец и сказал, что мама заболела – в вену, куда она обычно кололась, попала инфекция. Трэвис помчался в больницу в Лоди, но мать была уже без сознания. Она умерла через полчаса, когда врачи отключили систему жизнеобеспечения.

Через неделю отец Трэвиса попал в больницу с воспалением легких. Трэвис снова поехал в Лоди. Когда он вошел в отделение неотложной помощи, часы показывали две минуты девятого. Медсестра велела прийти завтра. Приемные часы закончились.

Трэвис много думал о том дне. Тогда он еще не работал в «Starbucks». Не научился контролировать свои эмоции. Не приобрел привычек, которые потом тренировал годами. Когда он думает о своей жизни, о том, как далек он сейчас от того мира, в котором случаются передозировки, под окнами стоят ворованные автомобили, а больничная медсестра кажется непреодолимым препятствием, он удивляется, как ему удалось так быстро пройти этот путь.

«Если бы папа умер годом позже, все было бы иначе, – сказал мне Трэвис. К тому времени он знал бы, как упросить медсестру. Он признал бы ее власть, а затем вежливо попросил бы сделать одно-единственное маленькое исключение. И она бы, конечно, его пропустила. Тогда же он сдался и ушел. – Я сказал: “Все, что я хочу – это только с ним поговорить”, а она: “Он спит, часы посещения

закончились, приходите завтра”. И я растерялся. Я чувствовал себя ничтожным».

Отец Трэвиса скончался в ту же ночь.

Каждый год в день его смерти Трэвис просыпается рано утром, долго моется в душе, планирует свой день в мельчайших подробностях, а затем едет на работу. И никогда не опаздывает.

Глава 6

Сила критической ситуации

Как благодаря случайностям и умыслу руководители формируют привычки

I

Больного привезли в операционную больницы Род-Айленда уже без сознания. Челюсть у него отвисла, глаза были закрыты, а во рту торчала интубационная трубка. Когда медсестра подключала его к аппарату искусственной вентиляции легких, рука, сплошь покрытая пигментными пятнами, безвольно соскользнула с каталки.

Три дня назад этот 86-летний старик упал у себя дома. После этого он с трудом мог бодрствовать и отвечать на вопросы, поэтому в конце концов жена вызвала «Скорую помощь»[174]. В приемном отделении врач спросил его, что случилось, но пациент начал клевать носом в середине фразы. Сканирование показало: при падении мозг ударился о череп, в результате чего образовалась так называемая субдуральная гематома. Кровь собиралась в левой части черепа и давила на нежные ткани мозга. Прошло почти семьдесят два часа; начали страдать отделы мозга, контролировавшие дыхание и сердцебиение. Если скопившуюся кровь не удалить, этот человек умрет[175].

В то время больница Род-Айленда являлась одним из ведущих медицинских учреждений в стране, основной клинической больницей при университете Брауна и единственным травматологическим центром первого уровня в юго-восточной части Новой Англии. В высоком здании из кирпича и стекла врачи оттачивали передовые методы лечения, в том числе использование ультразвука для разрушения злокачественных опухолей. В 2002 году Национальная коалиция по вопросам здравоохранения назвала отделение интенсивной терапии этой больницы одним из лучших в стране[176].

А еще эта больница прослыла местом горячих внутренних конфликтов. Между медсестрами и врачами шла настоящая война. В 2000 году профсоюз медсестер проголосовал за забастовку: медсестры жаловались, что вынуждены работать слишком много сверхурочных. В итоге более трехсот женщин стояли перед больницей с плакатами «Конец рабству» и «Гордость не отнимешь»[177].

«Иногда здесь ужасно, – призналась одна из медсестер журналистам. – Врачи относятся к тебе так, будто ты ничего не стоишь. Ты как одноразовая вещь – попользовался и выбросил. Можно подумать, мы должны быть благодарны, что они позволяют нам подбирать за ними мусор».

В конце концов администрация больницы согласилась ограничить количество обязательных сверхурочных часов[178], однако обстановка продолжала накаляться. Несколько лет спустя, когда хирург готовился к обычной полостной операции, медсестра попросила «тайм-аут». Такие паузы – стандартная процедура в большинстве больниц – позволяют врачам и персоналу избежать ошибок[179]. Медсестры в больнице Род-Айленда особенно настаивали на перерывах: однажды один из врачей случайно удалил миндалины девочке, которая ждала операцию на глазу. «Тайм-ауты» были призваны упреждать подобные ошибки.

Перед началом операции на брюшной полости медсестра попросила всю бригаду собраться вокруг пациента и обсудить план хирургического вмешательства. Врач направился к двери.

– Поговорите без меня, – сказал он. – А я пока схожу позвонить. Постучите, когда будете готовы.

– Вы должны присутствовать, доктор, – возразила медсестра.

– Вы и так справитесь, – отрезал хирург.

– Доктор, по-моему, это недопустимо.

Врач остановился и посмотрел на медсестру.

– Если мне потребуется ваше идиотское мнение, я вас спрошу, – сказал он. – Никогда больше не смейте ставить под вопрос мой авторитет, слышите? Если вы не в состоянии выполнять свою работу, убирайтесь вон из операционной.

Медсестра провела «тайм-аут» и позвала врача. Операция прошла без осложнений. С тех пор она никогда не перечила доктору и ничего не говорила, когда нарушались другие меры безопасности.

«Некоторые врачи вели себя нормально, а некоторые были сущие монстры, – сказала мне одна из медсестер, работавшая в больнице Род-Айленда в середине 2000-х годов. – Мы называли больницу стекольным заводом: в любой момент все могло разлететься вдребезги».

Чтобы справиться с подобным противостоянием, персонал разработал неформальные правила – единые для всего учреждения привычки, – которые помогали предотвратить наиболее очевидные конфликты. Медсестры, например, всегда перепроверяли назначения ненадежных врачей и тратили уйму времени на аккуратное заполнение карт, чтобы хирург-торопыга не вырезал чего-нибудь лишнего. Одна медсестра рассказала мне о хитроумной системе цветовых кодов. «В вестибюле висела огромная белая доска. Мы писали имена врачей разными цветами, – сказала она. – Синий означал “добрый”, красный – “придурок”, а черный “что бы ни происходило, только не спорьте, иначе он оторвет вам голову”».

В этой больнице процветала агрессивная культура. В отличие от «Alcoa», где тщательно разработанные ключевые привычки в сфере безопасности приносили великолепные плоды, здесь привычки зарождались в спешке, среди медсестер, отчаянно пытавшихся компенсировать высокомерие врачей. Модели поведения не были тщательно продуманы. Скорее они появлялись случайно и распространялись шепотом. В итоге возникали опасные шаблоны. Такое может произойти в любой организации, где нет осознанного формирования привычек. Правильные ключевые привычки способны привести к поразительным изменениям, тогда как неправильные – к катастрофе.

Привычки в больнице Род-Айленда привели к катастрофе.

*** * ***

Увидев снимки мозга 86-летнего мужчины с субдуральной гематомой, врачи приемного отделения немедленно вызвали дежурного нейрохирурга. Он делал плановую операцию на позвоночнике, но, получив вызов, отошел от операционного стола, просмотрел изображения и велел медсестре спуститься в приемное отделение – жена больного должна подписать согласие на хирургическое вмешательство. Потом он закончил операцию на позвоночнике, а через полчаса в ту же операционную привезли пожилого пациента[180].

Забегали медсестры. Старика в бессознательном состоянии положили на стол. Одна из медсестер взяла подписанное согласие и медицинскую карту.

– Доктор, – пробормотала она. – В бланке согласия не указано местоположение гематомы.

Медсестра пролистала документы. Нигде не было написано, какую сторону головы нужно оперировать[181].

Все больницы опираются на документы. Перед началом любой операции пациент или член его семьи обязан подписать документ, что он согласен на такие-то и такие-то процедуры. Все расписано в мельчайших подробностях. В условиях хаоса, когда между приемным отделением и палатой для выздоравливающих больной побывает в руках дюжины врачей и медсестер, бланки согласия являются своего рода инструкцией, в которой указано все, что должно произойти. Никто не может лечь на операцию без подписанного бланка согласия, содержащего все подробности.

– Я видел снимки, – отмахнулся хирург. – Это справа. Если мы не поторопимся, он умрет.

– Может, лучше еще раз глянуть на снимки? – предложила медсестра, направляясь к компьютерному терминалу. По соображениям безопасности больничные компьютеры выключались через пятнадцать минут простоя. На то, чтобы войти в систему и загрузить снимки пациента, потребовалась бы минимум минута.

– У нас нет времени, – отрезал хирург. – Необходимо снизить давление.

– А если поговорить с родственниками? – не унималась медсестра.

– Если вам больше нечем заняться, звоните в чертову приемную и ищите родственников! А я тем временем буду спасать ему жизнь!

Хирург схватил бланк согласия, черкнул «справа» и поставил свою подпись.

– Вот, – сказал он. – Нужно оперировать немедленно[182].

Медсестра работала в больнице уже год и успела разобраться в ее культуре. Она знала, что на большой доске в коридоре имя этого хирурга часто писали черным, а значит, медсестрам следовало его остерегаться. Неписаные правила в этом случае гласили: врач всегда прав.

Медсестра положила карту и отошла в сторону. Хирург поместил голову больного в специальную раму правой стороной вверх, выбрил и обработал антисептиком операционное поле. План состоял в том, чтобы вскрыть черепную коробку и откачать кровь, скопившуюся в

верхней части мозга. Хирург срезал лоскут кожи, обнажил череп, приставил дрель к белой кости и принялся давить, пока сверло с мягким хлопком не вошло внутрь. Сделав еще два отверстия, он выпилил треугольник. Показалась твердая мозговая оболочка – полупрозрачная пленка, покрывающая мозг.

– О, боже! – прошептал кто-то.

Гематомы не было. Они оперировали не с той стороны.

– Его нужно перевернуть! – рявкнул хирург[183].

Вырезанный кусок кости поставили на место и закрепили металлическими пластинами и винтами. Кожу зашили. Голову повернули на другую сторону, побрили и обеззаразили. Потом опять начали резать, сверлить и пилить. На этот раз гематому увидели сразу: темную выпуклость, которая после прокола твердой мозговой оболочки растеклась, как густой сироп. Хирург откачал кровь, и давление внутри черепа старика упало. Операция, которая должна была занять около часа, длилась почти в два раза дольше.

После операции пациента отвезли в отделение интенсивной терапии, но в сознание он так и не пришел. Две недели спустя больной скончался.

В материалах расследования говорилось, что определить точную причину смерти невозможно. Однако семья пациента настаивала: травма, полученная в результате медицинской ошибки, нанесла непоправимый вред его и без того слабому организму. Стресс от удаления двух участков черепа, дополнительное время операции и задержка эвакуации гематомы – все это привело к летальному исходу. Если бы не ошибка, заявили родственники, он был бы сейчас жив. Больница выплатила компенсацию, а хирурга уволили[184].

Подобный несчастный случай, позже утверждали некоторые медсестры, был неизбежен. Организационные привычки в больнице Род-Айленда были настолько нефункциональными, что рано или поздно такая прискорбная ошибка неминуемо должна была случиться[185]. Разумеется, опасные привычки возникают не только в больницах. Деструктивные организационные привычки встречаются в сотнях отраслей и в тысячах фирм. Почти всегда они – результат легкомыслия начальства, которое не задумывается о культуре и, таким образом, пускает ее на самотек. Не существует организаций без институциональных привычек. В одних их формируют специально, в

других они появляются сами собой, причем зачастую из-за соперничества или страха.

Но мудрые руководители – руководители, которые знают, как не упустить удобный случай, – могут изменить даже деструктивные привычки. Иногда правильные привычки рождаются в самый разгар кризиса.

II

В 1982 году была издана «Эволюционная теория экономических изменений». Мало кто за пределами научного сообщества заметил ее появление. Примитивная обложка книги и устрашающее первое предложение – «В этой книге представлена эволюционная теория возможностей и поведения коммерческих фирм, работающих в условиях рынка, а также приведен анализ целого ряда моделей, подтверждающих указанную теорию» – казалось, были специально предназначены, чтобы отпугивать читателей[186]. Авторы – профессора Йельского университета Ричард Нельсон и Сидни Уинтер – были известны серией глубоких аналитических статей о шумпетерианской гипотезе, которую не понимали даже кандидаты наук[187].

Однако в мире специалистов по бизнес-стратегиям и теории организации книга произвела эффект разорвавшейся бомбы[188], заслужив звание одного из важнейших текстов XX века. Профессора экономики рассказывали о ней своим коллегам в школах бизнеса, а те обсуждали ее на конференциях. Вскоре управленцы уже вовсю цитировали Нельсона и Уинтера в своих корпорациях. Среди них были самые разные компании, такие как «General Electric», «Pfizer» и «Starwood Hotels».

Нельсон и Уинтер более десяти лет изучали механизмы работы компаний, с трудом продираясь сквозь кучи разрозненных данных. Наконец они пришли к конечному выводу:[189] «Большую часть поведения фирмы, – писали они, – следует рассматривать как отражение общих привычек и стратегических направлений, берущих начало из прошлого фирмы», а не «результат подробного изучения отдаленных ветвей древа решений».

В переводе на язык людей, далеких от теоретической экономики, это означает следующее: может *показаться*, что большинство организаций делает рациональный выбор на основе осознанного процесса принятия решений, но на самом деле компании работают иначе. Фирмы руководствуются давно устоявшимися организационными привычками, моделями, которые зачастую возникают из независимых решений тысяч сотрудников[190]. Эти

привычки влияют на организацию гораздо больше, чем считалось ранее.

Возьмем, к примеру, некую фирму по продаже одежды, которая поместила на обложку своего каталога красный кардиган. Наверное, генеральный директор принял это решение в результате тщательного анализа продаж и данных маркетинга? Ничего подобного. Вице-президент постоянно просматривал сайты, посвященные тенденциям японской моды (красный был хитом прошлой весной), маркетологи фирмы регулярно спрашивали своих друзей, какие цвета сегодня «в ходу», а управляющие, вернувшись из ежегодной поездки на парижские дефиле, сообщили, что дизайнеры конкурирующих фирм делают ставку на новые пурпурные пигменты. Все эти незначительные детали – результат нескоординированного поведения руководителей, сплетничающих о конкурентах и болтающих с друзьями, – смешались с данными более формальных исследований. Наконец, был достигнут консенсус: в этом году в моде будет красный. Никто не принимал единоличное, взвешенное решение. Скорее десятки привычек, процессов и моделей поведения сошлись в одной точке, в результате чего стало казаться, что красный – единственно возможный вариант.

Эти организационные привычки – или «рутинные действия», как назвали их Нельсон и Уинтер – играют важнейшую роль, поскольку без них большинство компаний просто не смогли бы функционировать[191]. Рутинные действия несут в себе сотни неписаных правил[192], которыми пользуются компании[193]. Они позволяют работникам экспериментировать с новыми идеями, не спрашивая разрешения на каждом шагу. Они обеспечивают своего рода «память организации»[194], благодаря чему менеджерам не приходится заново изобретать процесс продаж каждые полгода или впадать в панику всякий раз при увольнении вице-президента. Рутинные действия снижают уровень неопределенности[195]. Так, исследование восстановительных работ после землетрясения в Мексике и Лос-Анджелесе показало, что привычки спасателей (которые они сохраняли от катастрофы к катастрофе – например, налаживание связи между кварталами с помощью детей) играли ключевую роль, «ибо без них выработка программы действий и ее реализация погрязнут в болоте деталей».

Одно из важнейших преимуществ рутинных действий заключается в том, что они обеспечивают своего рода перемирие между потенциально враждующими группами или отдельными лицами в организации[196].

Большинство экономистов привыкли рассматривать компании как некое идиллическое место, где все стремятся к единой общей цели: заработать как можно больше денег. Нельсон и Уинтер отметили, что в реальном мире все иначе. Компании – не большие счастливые семьи, в которых все мило общаются друг с другом. Скорее большинство состоит из отдельных «княжеств»: их начальники соперничают за власть и доверие, расхваливают собственную работу и принижают работу конкурентов. Подразделения и отделы воюют за ресурсы и вредят друг другу, чтобы украсть чужую славу, а руководители, опасаясь «переворота», регулярно натравливают подчиненных друг на друга.

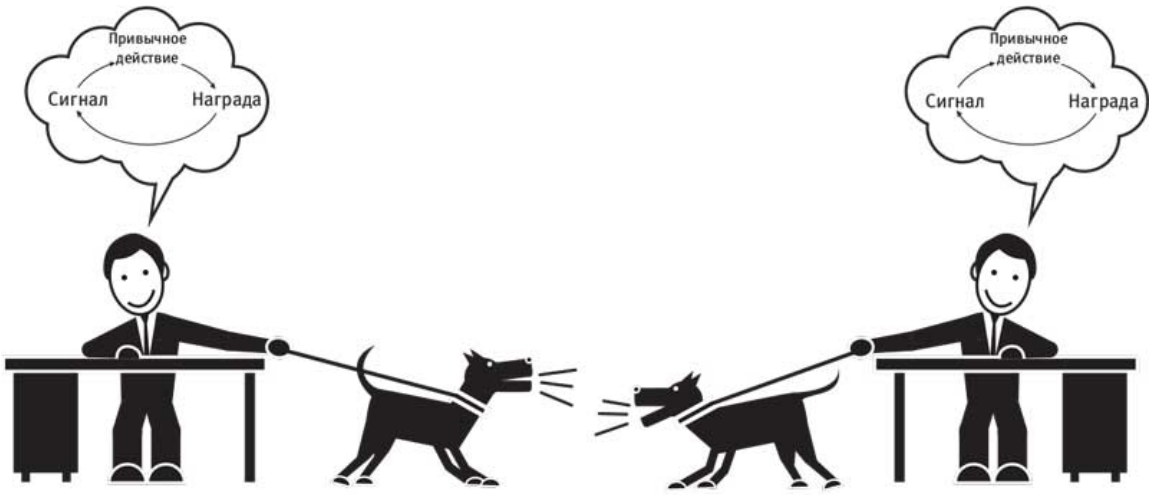
Компания – не семья. Компания – поле боя.

Тем не менее, несмотря на склонность к междоусобной войне, большинство компаний год за годом живут-поживают сравнительно мирно. Все дело в рутинных привычках, которые обеспечивают перемирие и позволяют ненадолго забыть о соперничестве. Обычно этого «ненадолго» хватает, чтобы выполнить дневную норму работы.

Базовый посыл организационных привычек таков: если вы будете следовать установленным правилам и соблюдать перемирие, то конкуренты не уничтожат компанию, прибыль будет расти, и все в конце концов разбогатеют. Возьмем, к примеру, любого продавца. Он знает, что может увеличить свою премию, если предоставит привилегированным клиентам серьезные скидки в обмен на больший объем заказов. С другой стороны, он знает, что, если каждый продавец начнет раздавать серьезные скидки, фирма обанкротится и премий не будет вообще. Возникает рутинное действие: каждый январь продавцы собираются вместе и договариваются ограничить количество скидок ради защиты прибыли компании. В конце года каждый получает прибавку.

Или возьмем молодого руководителя, который нацелился на кресло вице-президента. Одним-единственным звонком крупному клиенту он может разрешить сделку и навредить подразделению коллеги, исключив его из гонки за продвижение по службе. Проблема с

саботажем в том, что даже если это хорошо для вас, то, как правило, плохо для фирмы. Поэтому в большинстве компаний существует неписаный договор: амбиции – это замечательно, но если ты играешь *слишком* жестко, твои же коллеги объединятся против тебя. С другой стороны, если вместо того, чтобы пакостить конкуренту, вы займетесь развитием собственного отдела, то со временем о вас наверняка вспомнят и позаботятся[197].



РУТИННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПОРОЖДАЮТ ПЕРЕМИРИЯ, КОТОРЫЕ ДАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ СОТРУДНИКАМ ВЫПОЛНЯТЬ СВОЮ РАБОТУ

Рутинные действия и перемирия являют собой своего рода организационную справедливость. Нельсон и Уинтер писали, что именно благодаря им конфликт внутри компаний обычно «развивается по предсказуемому сценарию и не выходит за предсказуемые рамки, предусмотренные текущей рутиной… Выполняется обычный объем работы, выговоры и комплименты раздаются с привычной частотой… Никто не пытается раскачивать лодку в надежде, что соперник свалится за борт»[198].

Как правило, рутинные действия и перемирия работают отлично. Соперники по-прежнему существуют, но благодаря организационным привычкам не переступают границ, и бизнес процветает.

Тем не менее иногда даже перемирия оказывается недостаточно. Иногда – и больница Род-Айленда яркий тому пример – шаткий мир может принести не меньше бед, чем любая гражданская война.

* * *

Где-то в вашем кабинете – может быть, в ящике стола – наверняка валяется руководство, выданное вам в первый рабочий день. В нем содержатся формы отчетов о расходах, правила по поводу отпусков, варианты страхования, а еще схема организационной структуры компании. В нем есть разноцветные диаграммы, описывающие различные планы здравоохранения, список полезных телефонных номеров, а также инструкции о том, как получить доступ к вашей электронной почте или подписаться на пенсионный план 401(k).

Теперь представьте, что бы вы сказали новому коллеге, если бы он спросил у вас совета, как *добиться успеха* в вашей фирме. В ваших рекомендациях, вероятно, не будет ничего из того, что есть в этом руководстве. Подсказки, которые вы дадите, – кому стоит доверять, какие секретарши влиятельнее своих начальников, как манипулировать бюрократическим аппаратом – это привычки, на которые вы опираетесь каждый день, чтобы выжить в компании. Если представить все ваши рабочие привычки на схеме – плюс неформальные структуры власти, взаимоотношения, союзы и конфликты, которые они представляют, – а затем наложить на нее схемы ваших коллег, то получится карта скрытой иерархии вашей фирмы – руководство для того, кто знает, как добиться желаемого, но никогда не бежит впереди паровоза.

Рутинные действия Нельсона и Уинтера – равно как и обусловленные ими перемирия – играют важнейшую роль в любой компании. Одно из исследований Утрехтского университета в Нидерландах, например, было посвящено рутинным действиям мира высокой моды. Чтобы выжить, каждый дизайнер должен обладать определенными базовыми навыками: в первую очередь креативностью и чутьем на *haute couture*. Но чтобы добиться успеха, этого недостаточно[199]. Что же определяет успех или провал? Рутинные действия. Как достать итальянскую ткань прежде, чем она кончится у оптовиков? Как найти лучших портних для пришивания молний и пуговиц? Как доставить готовое платье в магазин через десять дней, а не через три недели? Мода – такой сложный бизнес, что без правильных процессов новая компания увязнет в логистике, а тогда творческая составляющая уже не будет иметь никакого значения.

У кого из новых дизайнеров скорее всего окажутся правильные привычки? Конечно, у тех, кто заключил правильные перемирия и

правильные союзы[200]. Перемирия настолько важны, что новые модные марки добиваются успеха только в том случае, если их руководители расстались друзьями с *другими* модными компаниями.

Некоторые могут подумать, что Нельсон и Уинтер писали книгу о сухой экономической теории. Это не так. На самом деле их творение – настоящее руководство по выживанию в корпоративной Америке.

Кроме того, теории Нельсона и Уинтера объясняют, почему в Род-Айленде все пошло наперекосяк. Рутинные действия, сложившиеся в больнице, привели к неустойчивому миру между медсестрами и врачами. В основу перемирия легли привычки – белые доски и предупреждения, которые медсестры шепотом передавали друг другу. Большую часть времени организация функционировала исправно. Но перемирие бывает длительным только тогда, когда оно зиждется на справедливости. Если же перемирие неравное – если мир ненастоящий, – рутинные действия часто дают сбой, причем именно тогда, когда они нужны больше всего.

Основная проблема в больнице Род-Айленда заключалась в том, что медсестры были единственными, кто поступился властью ради мира. Именно медсестры дважды проверяли лекарства пациентов и старались заполнять карты разборчивым, аккуратным почерком. Именно медсестры терпели оскорбления от измотанных врачей и помогали отличать добряков от деспотов, чтобы остальные сотрудники знали, кто терпимо относится к предложениям в операционной, а кто взорвется, едва откроешь рот. Многие врачи понятия не имели, как их зовут. «Врачи были главные, а мы – так, мелкая сошка, – пожаловалась мне одна из медсестер. – Мы поджимали хвосты и только и думали, как выжить».

Перемирие носило односторонний характер. Поэтому в критические моменты – допустим, хирург собирался сделать необдуманный надрез, а медсестра пыталась его остановить – рутины, которые могли бы предотвратить несчастный случай, не срабатывали, и в итоге череп 86-летнего старика вскрывали не с той стороны.

Получается, единственный выход – более справедливое перемирие? Если бы руководство больницы лучше распределяло власть и полномочия, мог бы получиться более здоровый баланс сил, и тогда медсестрам и врачам пришлось бы уважать друг друга.

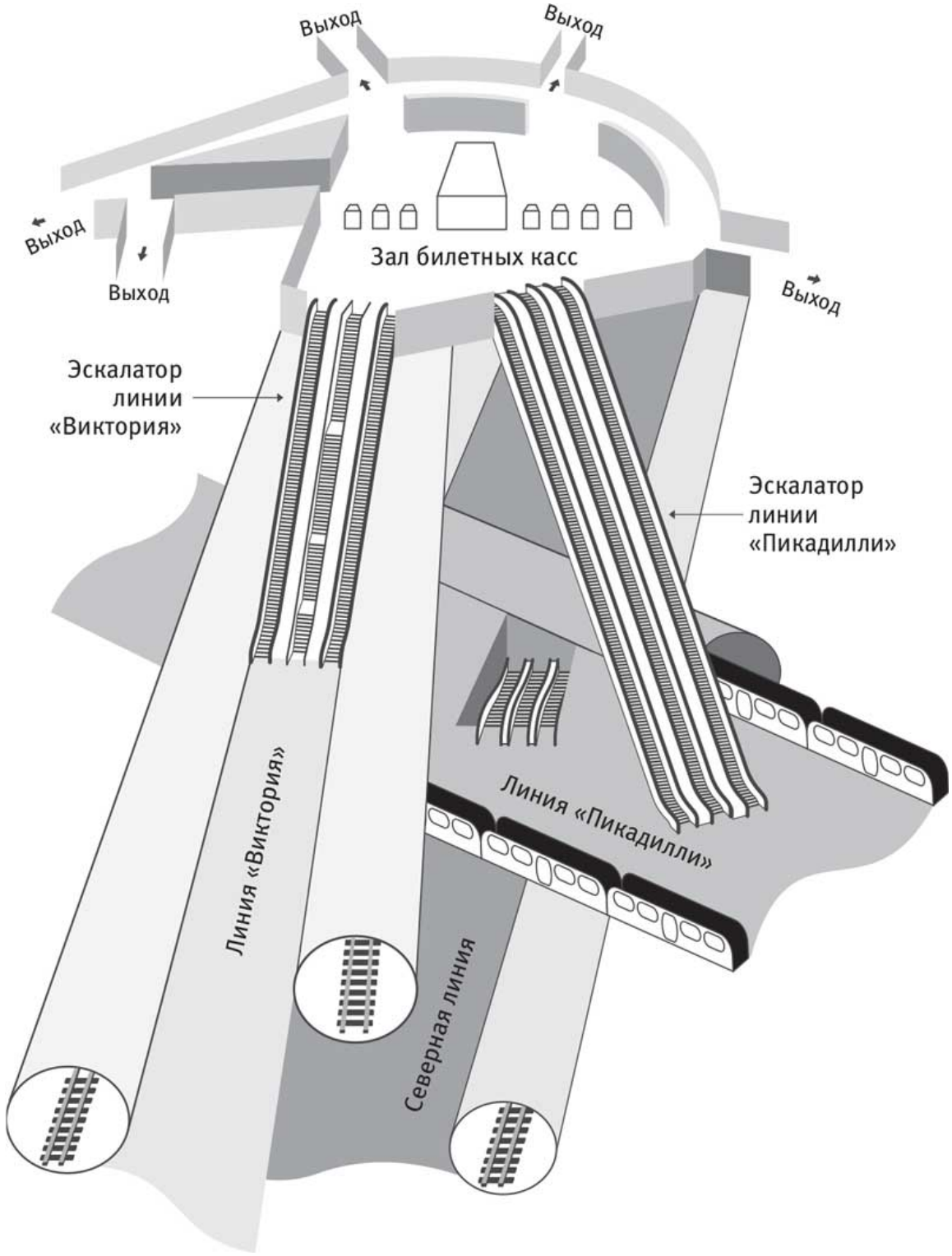
Хорошее начало. К сожалению, этого недостаточно. Чтобы организация успешно функционировала, мало сбалансировать власть. Руководители должны развивать привычки, которые не только принесут реальный и справедливый мир, но и, как это ни парадоксально, четко дадут понять, кто тут главный.

III

В тот ноябрьский вечер 1987 года Филипп Брикелл – 43-летний сотрудник лондонского метро[201] – собирал билеты в центральном зале станции «Кингс-кросс». Неожиданно к нему подошел пассажир и сообщил, что у подножия ближайшего эскалатора горит какая-то тряпка[202].

«Кингс-кросс» – одна из самых крупных, величественных и загруженных станций Лондонского метрополитена; это лабиринт длинных эскалаторов, переходов и туннелей, многим из которых почти сто лет. Особенно отличаются размерами и возрастом эскалаторы. Некоторые уходят под землю на пять этажей и имеют деревянные боковины и резиновые поручни – именно из этих материалов их построили несколько десятков лет назад. «Кингс-кросс» – точка пересечения шести линий. Пассажиропоток – более четверти миллиона человек в день. В вечерний час пик зал билетных касс похож на бурлящее людское море.

По словам пассажира, горящая тряпка лежала внизу у одного из самых длинных эскалаторов, обслуживающего линию «Пикадилли». Брикелл оставил свой пост, спустился по эскалатору на платформу, нашел тлеющий кусок ткани и свернутым в трубку журналом потушил пламя. Затем он вернулся на свое рабочее место.



Брикелл не вдавался в подробности. Он не попытался разобраться, почему загорелась ткань, не горит ли что-то еще в другой части станции. Он не сообщил об инциденте никому из сотрудников и не

позвонил в пожарный отдел. Пожарной безопасностью заведовало отдельное подразделение, а в метро было принято разделение труда. Брикелл прекрасно понимал: не стоит наступать пожарным на пятки. К тому же даже если бы он что-то и выяснил, то все равно не знал бы, что с этой информацией делать. Тщательно прописанная цепочка управления метрополитена запрещала ему контактировать с другим подразделением без прямого указания начальства. Рутинные действия метро – передаваемые от одного сотрудника другому – подсказывали, что никогда, ни при каких обстоятельствах нельзя произносить на станции слово «пожар», иначе среди пассажиров начнется паника. Здесь требовался иной подход.

Метро управлялось по некоему своду теоретических правил, которых никто никогда не видел и не читал и которые на самом деле не существовали вовсе, если не считать неписаных правил, регламентировавших жизнь каждого сотрудника. Десятилетиями в метро заправляли «четыре короля»: руководители службы строительства, службы сигнализации, службы электроснабжения и технического отдела. В каждом из этих подразделений были свои начальники и заместители, которые ревностно оберегали свою власть. Поезда ходили по расписанию потому, что все девятнадцать тысяч сотрудников скооперировались в хрупкую систему, пропускавшую пассажиров и поезда через десятки, а иногда даже сотни рук в течение дня. Однако это сотрудничество зависело от равновесия между четырьмя главными подразделениями и всеми их главами, которое, само по себе, опиралось на тысячи привычек рядовых сотрудников. Эти привычки и легли в основу перемирия между четырьмя «королями» и их заместителями. А из перемирия родились правила, которые говорили Брикеллу: искать пожары – не твоя работа. Не переступай границ.

«Даже на высшем уровне один начальник вряд ли посягнул бы на территорию другого, – позже заметит следователь. – Руководителя технического отдела не волновали вопросы надлежащего обучения персонала ни мерам противопожарной безопасности, ни процедурам эвакуации, так как он считал, что эти вопросы – епархия оперативного управления».

Короче говоря, Брикелл никому не рассказал о горящей тряпке. В других обстоятельствах это не имело бы никакого значения. Однако в

этом случае тряпка явилась случайным предупреждением – огарком, отвалившимся от большего, скрытого пламени, – которое показало, насколько опасным может стать даже идеально сбалансированное перемирие, если оно плохо продумано[203].

Через пятнадцать минут после того, как Брикелл вернулся в свою будку, другой пассажир, поднимавшийся на эскалаторе «Пикадилли», заметил струйку дыма и сообщил об этом одному из работников метро. В конце концов вызвали инспектора по безопасности, Кристофера Хейса. Третий пассажир, увидев дым и отблески огня под ступенями эскалатора, нажал кнопку аварийной остановки. Четвертый – полицейский – обнаружил легкую дымку и языки пламени, которые вырывались из-под ступеней на середине спуска.

Но инспектор по безопасности Хейс не стал звонить в пожарную часть. Сам он не видел дыма, а одно из неписаных правил метрополитена гласит: звонить в пожарную службу следует только в случае крайней необходимости. Впрочем, полицейский, который заметил дымовую завесу, решил, что должен связаться с главным управлением. Под землей его рация не работала, поэтому он поднялся по длинной лестнице, вышел на улицу и позвонил своему начальству, которое и передало информацию в пожарную службу. В 19.36 – через двадцать две минуты после того, как Брикелл получил предупреждение в виде горящей тряпки – в пожарную часть поступил звонок: «Небольшое возгорание на “Кингс-Кросс”». Мимо полицейского, стоявшего на улице с рацией, протискивались пассажиры. Они спешили на станцию, вниз, в туннели, с одной-единственной мыслью: успеть домой к ужину.

Через несколько минут многих из них уже не будет в живых.

*** * ***

В 19.36 один из сотрудников метро перегородил вход на эскалатор «Пикадилли», а другой начал отправлять людей на другую лестницу. Новые поезда прибывали каждые несколько минут. Платформы были переполнены. У подножия открытого эскалатора образовалась гигантская пробка.

Инспектор безопасности Хейс вошел в переход, который вел в машинное отделение эскалатора «Пикадилли». В темноте светилась панель управления спринклерной системы, специально

предназначенной для борьбы с пожарами на эскалаторах. Ее установили несколько лет назад, после пожара на другой станции и целой серии страшных отчетов об опасности внезапного возгорания. В более чем двадцати исследованиях и выговорах утверждалось, что метро не готово к пожарам и что сотрудников необходимо обучить пользоваться спринклерами и огнетушителями, размещенными на каждой платформе. Два года назад заместитель помощника начальника Лондонской пожарной службы написал главе оперативного отдела жалобу на безопасность в метро.

«Я крайне обеспокоен, – говорилось в письме. – Я категорически настаиваю, чтобы… были даны четкие инструкции: при малейшем подозрении на возгорание немедленно вызвать пожарную бригаду. Это может спасти жизни».

Тем не менее инспектор безопасности Хейс никогда не видел этого письма, поскольку оно было отправлено в другое – не его – подразделение. Правила метро так и не переписали, и о предупреждении никто не знал. Ни один человек на станции «Кингс-Кросс» не умел пользоваться спринклерными системами эскалаторов и не имел права трогать огнетушители, ибо и те и другие находились в ведении другой службы. Хейс совершенно забыл о существовании спринклерной системы. Благодаря перемириям, которые управляли подземкой, все знали свое место, но не имели ни малейшей возможности узнать что-либо, кроме того, что им *полагалось* знать изначально. Хейс пронесся мимо панели управления спринклерной системы, даже не взглянув на нее.

В машинном отделении было так жарко, что он едва не потерял сознание. Пламя разгорелось настолько, что бороться с ним стало невозможно. Хейс ринулся обратно в главный зал. У билетных автоматов стояла очередь. Сотни людей толпились вокруг, шли на платформы или выходили с них. Хейс нашел полицейского.

«Нужно остановить поезда и всех эвакуировать, – сказал он. – Огонь вышел из-под контроля. Он везде!»

В 19.42 – почти через полчаса после появления горящей тряпки – на станцию «Кингс-Кросс» прибыл первый пожарный расчет. Густой черный дым змеился под потолком билетного зала. Занялись резиновые поручни эскалатора. Уловив едкий запах горелой резины,

пассажиры в билетном зале почувствовали неладное и стали пробираться к выходу.

Огонь внизу разгорался все сильнее. Пламя охватило уже весь эскалатор; образовывавшийся перегретый газ поднимался к потолку шахты, в которой двигался эскалатор, и собирался под потолком, покрытым двадцатью слоями старой краски. Несколько лет назад начальник оперативного отдела заметил, что эта краска пожароопасная. Может быть, сказал он, старые слои следует удалять, прежде чем наносить новые?

Но правила покраски не входили в сферу его компетенции. За покраску отвечал отдел технического обслуживания, начальник которого вежливо поблагодарил коллегу за совет, а затем намекнул, что если он будет продолжать вмешиваться в чужие дела, то они быстренько ответят ему тем же.

Начальник оперативного отдела отозвал свои рекомендации.

По мере того как перегретые газы скапливались под потолком, старые слои краски начали поглощать тепло. Каждый новый поезд, прибывавший на станцию, приносил с собой свежий порыв кислорода и питал огонь, словно кузнечные мехи.

В 19.43 прибыл очередной поезд, из которого вышел продавец по имени Марк Сильвер. Он сразу понял, что на станции что-то случилось. На платформе толпились люди, а вокруг вагонов витали клубы дыма. Он хотел было вернуться в поезд, однако двери уже закрылись. Он начал колотить в окна, но негласное правило гласило: закрывшись, двери уже не открываются, иначе поезда станут опаздывать. Сильвер и стоявшие на платформе люди кричали машинисту, чтобы он открыл двери. Загорелся зеленый свет, и поезд тронулся. Одна женщина спрыгнула на рельсы и побежала за ним в туннель с криками: «Пустите меня!»

Сильвер двинулся по платформе туда, куда полицейский направлял всех – подальше от эскалатора «Пикадилли», на другую лестницу. Толпы перепуганных людей стояли внизу и ждали своей очереди, чтобы подняться наверх. Все чувствовали запах дыма, все стояли, тесно прижавшись друг к другу. Было жарко – то ли от огня, то ли от большого скопления людей, Сильвер точно не знал. Наконец он добрался до подножия выключенного эскалатора. Поднимаясь по ступенькам к билетному залу, он чувствовал жар, проникавший сквозь

четырехметровую стену, отделяющую его от шахты «Пикадилли». «Я поднял голову и увидел, как пузырится краска на стенах и потолке», – впоследствии рассказывал он.

В 19.45 очередной поезд принес на станцию волну свежего воздуха. Огонь жадно пожирал кислород, и пламя на эскалаторе «Пикадилли» вспыхнуло с новой силой. Наверху, под потолком шахты, перегретые газы, подпитываемые огнем снизу и шипящей краской сверху, достигли температуры горения – так называемой «точки воспламенения». В это мгновение все, что находилось внутри шахты – краска, деревянные ступени эскалатора и всякое другое доступное топливо, – вспыхнуло. Сила внезапного сжигания сработала наподобие взрыва пороха в основании нарезного ствола. Она начала толкать огонь вверх по длинной шахте, пока он не выстрелил из туннеля в билетный зал стеной пламени, пожиравшего все: и металл, и кафель, и живую плоть. За полсекунды температура в зале подскочила до ста пятидесяти градусов. Полицейский, ехавший на одном из боковых эскалаторов, позже рассказывал следователям, что видел «струю пламени, которая выстрелила вверх, а затем превратилась в некое подобие шара». На тот момент в билетном зале находилось около пятидесяти человек.

Наверху, на улице, один из прохожих почувствовал жар, вырывавшийся из одного из выходов метро, увидел шатающегося пассажира и бросился на помощь. «Я взял его за правую руку, но, когда наши руки соприкоснулись, я почувствовал, что он будто раскаленный. Часть его кожи так и осталась у меня в руке», – рассказывал он. Лежа в больнице, полицейский, который в момент взрыва входил в билетный зал, сообщил журналистам: «Огненный шар ударил мне в лицо и сбил с ног. Мои руки были в огне. Они как будто таяли».

Он был одним из последних, кому удалось выбраться из билетного зала живым.

Вскоре после взрыва прибыли десятки пожарных машин. Однако, согласно правилам службы пожарной безопасности, им следовало подключать пожарные шланги к уличным гидрантам, а не к тем, которые были установлены метрополитеном на станции. Кроме того, ни у одного из сотрудников метрополитена не нашлось плана станции – все планы находились в запертом кабинете, от которого не было ключей ни у работников билетных касс, ни у начальника станции. В итоге на то, чтобы погасить пламя, ушло несколько часов.

Когда в 1.46 – через шесть часов после того, как была найдена горящая тряпка, – пожар, наконец, потушили, на его счету был тридцать один погибший и десятки раненых.

«Почему меня отправили прямо в огонь? – спрашивал на следующий день с больничной койки 20-летний учитель музыки. – Я видел, как горят люди. Я слышал их крики. Как такое вообще допустили?»[204]

*** * ***

Чтобы ответить на эти вопросы, рассмотрим несколько перемирий, с помощью которых функционировало лондонское метро.

Работников билетных касс предупредили, что их полномочия строго ограничены продажей билетов. Если бы они увидели горящий обрывок ткани, то все равно никому о нем не сообщили бы. Хотя бы из страха нарушить указанные границы.

Сотрудников станции не учили пользоваться спринклерной системой и огнетушителями, так как данное оборудование находилось в ведении другого подразделения.

Инспектор безопасности не видел письма от Лондонской пожарной службы, в котором та предупреждала об опасности возгорания: оно было адресовано начальнику оперативного отдела, а подобная информация не передавалась между подразделениями.

Сотрудникам было велено звонить пожарным только в крайнем случае, чтобы без необходимости не сеять панику среди пассажиров.

Пожарная бригада настаивала на использовании собственных уличных гидрантов и отказалась подключаться к трубам в билетном зале, поскольку им было приказано не пользоваться оборудованием, установленным другими организациями.

В некотором смысле каждое из этих неформальных правил само по себе вполне разумно. Например, привычка кассиров заниматься исключительно продажей билетов, а не чем-то другим – в том числе поиском признаков возгорания – появилась потому, что несколько лет назад лондонская подземка столкнулась с проблемой нехватки персонала в кассах. Кассиры покидали рабочие места, чтобы убрать мусор или показать туристам, как пройти к поезду. Разумеется, у касс скапливались длинные очереди. В итоге всем кассирам было приказано сидеть в своих кабинках, продавать билеты и ни о чем

другом не беспокоиться. Это сработало. Очереди исчезли. Даже если кассиры и видели что-то неладное за пределами своих киосков, то есть за пределами зоны их ответственности, то спокойно продолжали заниматься собственными делами. Они знали свое место и не совали нос куда не просят.

А привычка пожарной бригады пользоваться только уличным оборудованием? Она возникла в результате инцидента, который случился лет десять назад: на одной из станций произошло небольшое возгорание, но когда пожарным, наконец, удалось прикрепить шланги к непривычным трубам, огонь уже бушевал вовсю. После этого решили: работать надо с тем, что знаешь. Все остальное не годится.

Другими словами, ни одно из этих действий не было случайным. Каждое из них появилось по определенной причине. Метро занимало такую большую площадь и было столь сложным, что могло без сбоев функционировать только в том случае, если перемирия сглаживали потенциальные препятствия. В отличие от больницы Род-Айленда каждое перемирие в метро приносило истинный баланс власти. Ни одно из подразделений не имело превосходства над другими.

Тем не менее погиб 31 человек.

Все рутинные действия и перемирия лондонского метро казались логичными ровно до тех пор, пока не возник пожар. Именно тогда и открылась ужасная правда: ни один человек, ни одно подразделение и ни один «король» не несли прямую ответственность за безопасность пассажиров[205].

Иногда один из приоритетов – или один отдел, или один человек, или одна цель – *должен* выходить на первый план, затмив все остальное, даже если это не принято или ставит под угрозу баланс власти, благодаря которому поезда ходят по расписанию. Иногда перемирие может создать опасность, которая перевесит любой мир.

Конечно, в этом наблюдении есть свой парадокс. Каким образом организация может внедрить привычки, которые уравновешивают власть, и одновременно определить, какой человек или цель должны превалировать над остальными? Как поделить власть между медсестрами и врачами – четко дав понять, кто несет ответственность и за что? Как не увязнуть в баталиях системе метрополитена и обеспечить приоритет безопасности, даже если это означает кардинальное изменение порядка подчиненности?

Ответ прост: нужно воспользоваться тем же преимуществом, которое обнаружил Тони Данджи, тренер несчастных «Бакканирс», и Пол О’Нил, гендиректор «Alcoa». То же преимущество использовал и Говард Шульц, когда в 2007 году вернулся в ослабевшую «Starbucks». Все эти руководители ухватились за возможности, появившиеся в самый разгар кризиса. В условиях беспорядка и нестабильности организационные привычки становятся достаточно податливыми; это позволяет перераспределить ответственность и создать более справедливый баланс сил. На самом деле кризисы настолько полезны, что порой стоит специально разжигать ощущение надвигающейся катастрофы, не давая ему угаснуть раньше времени.

IV

Через четыре месяца после смерти пожилого пациента, которому вскрыли череп не с той стороны, другой хирург больницы Род-Айленда совершил аналогичную ошибку. Департамент здравоохранения объявил больнице выговор и наложил штраф в размере пятидесяти тысяч долларов. Восемнадцать месяцев спустя право и лево перепутал хирург, оперировавший ребенка с расщелиной неба. Еще через пять месяцев больному прооперировали здоровый палец. Через десять месяцев в голове пациента забыли сверло. За все эти ошибки с больницы взыскали еще четыреста пятьдесят долларов[206].

Конечно, больница Род-Айленда не единственное медицинское учреждение, где происходят несчастные случаи. Просто ей не повезло, и она стала олицетворением подобных ошибок. Местные газеты печатали подробные отчеты о каждом происшествии. Представители телеканалов разбили возле больницы лагерь. Вскоре к ним присоединились и национальные СМИ. «Проблема остается», – сказал репортеру «Associated Press» вице-президент Национальной организации по аккредитации больниц[207]. В этой больнице, говорили журналистам, царит настоящий хаос.

«Складывалось впечатление, будто работаешь в зоне боевых действий, – пожаловалась мне медсестра. – Тележурналисты устраивали врачам засады по дороге к парковке. Один мальчик попросил меня проконтролировать, чтобы во время операции врач ненароком не оттяпал ему руку. Ситуация явно вышла из-под контроля»[208].

Критики и СМИ не спускали с больницы глаз. Их становилось все больше и больше, пока у сотрудников больницы не возникло ощущение кризиса[209]. Одни администраторы опасались, как бы больница не лишилась аккредитации. Другие заняли оборонительную позицию и яростно критиковали телеканалы за чрезмерное внимание к их учреждению. «Я нашел значок с надписью “Козел отпущения” и хотел было приколоть его к себе на халат, – признался один из врачей, – но жена сказала, что это плохая идея».

Наконец слово взяла доктор Мэри Купер, занявшая должность начальника отдела качества за несколько недель до смерти 86-летнего пациента. На встречах с руководством и персоналом больницы Купер заявила, что они смотрят на сложившуюся ситуацию неверно. «Вся эта критика – не так уж и плохо, – пояснила она. – Больница получила возможность, которая выпадает единицам».

«Во всем этом я видела благоприятное стечение обстоятельств, – сказала мне доктор Купер. – Множество больниц пыталось бороться с этими проблемами, и все терпели фиаско. Иногда людям нужен своеобразный толчок, встряска. В нашем случае толчком – *сильным* толчком – стало негативное освещение в СМИ. Благодаря этому мы получили возможность пересмотреть все, что делаем».

Больница закрыла на целый день все отделения плановой хирургии (огромные убытки) и направила персонал на интенсивную программу обучения, которая не только учила работать в команде, но и подчеркивала важность расширения полномочий медсестер и медицинского персонала. Заведующий отделением нейрохирургии уволился, вместо него выбрали нового. «Центр преобразований в сфере здравоохранения» – союз ведущих медицинских учреждений – официально попросили помочь в изменении системы мер безопасности при хирургических вмешательствах. В операционных были установлены видеокамеры, чтобы контролировать проведение «тайм-аутов»[210]. Компьютерная система позволяла любому сотруднику анонимно сообщать о проблемах, которые угрожали здоровью пациента[211].

Некоторые из нововведений предлагались еще несколько лет назад, однако их всегда отклоняли. Врачи и медсестры не хотели, чтобы кто-то записывал их операции, и уж тем более не желали, чтобы другие больницы рассказывали им, как нужно работать.

Однако, почувствовав кризис, сотрудники больницы Род-Айленда стали более открытыми для перемен[212].

Другие больницы ввели аналогичные изменения[213] и снизили процент ошибок, хотя еще несколько лет назад это казалось невозможным. Подобно больнице Род-Айленда, эти учреждения обнаружили, что реформы, как правило, можно проводить только во время кризиса. Например, в конце 1990-х годов одна из больниц при Гарвардском университете – медицинский центр «Beth Israel

Deaconess» – пережила вспышку ошибок и внутренних конфликтов, которые попали в газеты и вылились в скандалы между медсестрами и администраторами на общественных заседаниях. Некоторые чиновники поговаривали, что кое-какие отделения больницы следует закрыть до тех пор, пока их руководство не докажет, что ошибки прекратятся. Под градом нападок сотрудники и начальство объединились и сообща изменили культуру своего учреждения. Частично проблему удалось решить благодаря «советам по безопасности», на которых каждые три месяца главврач обсуждал конкретную операцию или диагноз и подробнейшим образом описывал ошибку перед сотнями своих коллег.

«Мучительно признаваться в своих промахах публично, – сказал доктор Дональд Мурмен, занимавший до недавнего времени пост заместителя главного хирурга центра “Beth Israel Deaconess”. – Двадцать лет назад врачи так не делали. Теперь же больницы охвачены настоящей паникой, и даже лучшие хирурги готовы рассказать о том, насколько близко были к роковой ошибке. Меняется вся культура медицинского сообщества».

*** * ***

Хорошие руководители пользуются кризисами, чтобы переделать организационные привычки своей компании. Руководство NASA, например, много лет безрезультатно пыталось улучшить привычки безопасности агентства – до тех пор пока в 1986 году не взорвался шаттл «Challenger». После трагедии организация смогла в корне изменить стандарты качества[214]. Пилоты авиакомпаний годами старались убедить производителей самолетов и авиадиспетчеров перепроектировать кабины и усовершенствовать систему общения с наземными службами. В 1977 году из-за ошибки на взлетно-посадочной полосе на испанском острове Тенериф погибли 583 человека. Через пять лет переделали все: дизайн кабины, процедуры взлета и посадки, правила связи с авиадиспетчерами[215].

Фактически кризисы несут в себе столь ценные возможности, что мудрый лидер зачастую намеренно продлевает ощущение чрезвычайного положения. Именно это и произошло после пожара на станции «Кингс-Кросс». Через пять дней после пожара британское правительство поручило расследовать этот инцидент следователю по

особо важным делам Десмонду Феннеллу. Опросив руководство метро, Феннелл обнаружил, что проблема пожароопасности существовала много лет. Все о ней знали, но ничего не делали. Одни предлагали изменить иерархическую структуру и таким образом определить, кто конкретно отвечает за предотвращение пожаров. Другие предлагали наделить начальников станций бóльшими полномочиями, позволявшими преодолевать барьеры между разными отделами. Ни одна из этих реформ не была реализована на практике.

Предложив свои решения, Феннелл столкнулся с теми же препятствиями – главы подразделений либо открыто отказывались брать на себя ответственность, либо украдкой ставили ему палки в колеса, шепотом угрожая своим подчиненным.

Тогда он решил действовать через средства массовой информации.

Феннелл созвал публичные слушания, которые продолжались девяносто один день. Оказалось, что лондонское метро проигнорировало многочисленные предупреждения об опасности. Феннелл намекнул, что пассажиры подвергались серьезной опасности всякий раз, когда спускались в подземку. Он подверг перекрестному допросу десятки свидетелей, которые описывали метро как организацию, где борьба за власть важнее, чем безопасность пассажиров. Его финальный отчет, опубликованный спустя почти год после пожара, представлял собой губительный двухсотпятидесятистраничный обвинительный акт против метрополитена – организации, потонувшей в глупой, никому не нужной бюрократии. «Начав с расследования событий одной ночи, – писал Феннелл, – я был вынужден расширить границы отчета до масштаба всей системы в целом». Десятки страниц содержали язвительную критику и рекомендации, которые, по сути, свидетельствовали о том, что большая часть организации либо некомпетентна, либо коррумпирована.

Реакция была мгновенной. Пассажиры устраивали пикеты у офисов метрополитена. Руководство сменили. Было принято множество новых законов, а культура метро полностью изменена. Сегодня на каждой станции есть начальник, основной заботой которого является безопасность пассажиров. Каждый сотрудник обязан сообщать о малейшем намеке на опасность. Все поезда по-прежнему ходят точно по расписанию, однако привычки и мирные соглашения

лондонского метро пришлось адаптировать, чтобы четко определить, кто именно несет ответственность за предотвращение пожаров. Все сотрудники имеют право действовать, и не важно, кому при этом они наступают на пятки.

Аналогичные перемены можно устроить в любой компании, где организационные привычки – по легкомыслию или халатности – привели к пагубным перемириям. Компания с нефункциональными привычками не может измениться только потому, что так распорядился директор. Мудрые руководители выбирают моменты кризиса – или намеренно создают ощущение такового – и культивируют у сотрудников жажду перемен до тех пор, пока каждый не будет готов перестроить шаблоны, по которым живет каждый день.

«Всегда хочется, чтобы серьезный кризис не прошел впустую, – заявил глава администрации президента Обамы Рам Эмануэль на конференции высшего руководства после глобального финансового спада в 2008 году. – Кризис дает нам возможность сделать то, что не удавалось раньше». Вскоре после этого заявления администрация Обамы убедила прежде несогласный Конгресс принять стимулирующий план президента на 787 миллиардов долларов. Конгресс также принял закон Обамы о реформе здравоохранения, пересмотрел законы о защите прав потребителей и утвердил десятки других законопроектов – от расширения программ медицинского страхования детей до предоставления женщинам больших возможностей подавать в суд в связи с дискриминацией в оплате труда. Эти политические преобразования явились одними из крупнейших со времен «Великого общества» и «Нового курса». А случились они потому, что в последствиях финансовой катастрофы законодатели увидели новые возможности.

Нечто подобное произошло в больнице Род-Айленда после смерти 86-летнего пациента и других хирургических ошибок. С тех пор как в 2009 году в больнице внедрили новые процедуры безопасности, ошибок из-за неверно выбранного операционного поля больше не случалось. Недавно эта больница получила престижную премию «Beacon Award» за высочайшее качество сестринского ухода и почетную грамоту от Американского колледжа хирургов за высокий уровень лечения рака.

Но главное, работающие там медсестры и врачи говорят, что больница Род-Айленда стала совсем другой.

В 2010 году молодая медсестра по имени Эллисон Уорд готовилась ассистировать при обычной операции. Она работала операционной медсестрой около года и была самой юной и самой неопытной из всех, кто в тот момент находился в операционной. Перед началом операции бригада устроила совещание. Хирург зачитал контрольный список, который висел на стене и в котором подробно описывался каждый шаг предстоящего вмешательства.

– И последнее, – объявил он, прежде чем взять скальпель. – У кого-нибудь есть замечания?

Врач провел сотни таких операций. Стены его кабинета были увешаны дипломами и наградами.

– Доктор, – сказала 27-летняя Уорд, – хочу напомнить всем, что мы должны сделать паузу перед первой и второй процедурами. Вы не упомянули об этом, и я хотела убедиться, что все помнят.

Несколько лет назад подобный комментарий наверняка закончился бы для нее выговором. А то и потерей работы.

– Спасибо, что напомнили, – поблагодарил хирург. – В следующий раз не забуду сказать об этом. А теперь начнем.

«Я знаю, что у больницы были тяжелые времена, – позже сказала мне Уорд. – Но теперь здесь царит сотрудничество. Наше обучение, ролевые модели – вся культура больницы построена на командной работе. Я могу сказать все что угодно. Я горжусь, что работаю в таком замечательном месте».

Глава 7

Как «Target» узнает о ваших желаниях прежде, чем они возникнут

Прогнозирование привычек

I

Однажды несколько коллег из отдела маркетинга остановились у рабочего стола Эндрю Поула – нового аналитика «Target» – и задали ему любопытный вопрос:

– А могут ли ваши компьютеры определить, беременна ли покупательница, даже если она не хочет, чтобы мы об этом знали?

Поул был статистиком. Всю свою жизнь он оперировал данными. Поул вырос в маленьком городке в Северной Дакоте; пока его друзья занимались в 4-Н[216] и строили модели ракет, Эндрю играл с компьютерами. После колледжа он получил степень магистра в области статистики, потом экономики. Большинство его однокурсников – выпускников университета Миссури – устремились в страховые компании и государственные учреждения, но Поул выбрал иной путь. Он увлекся анализом паттернов, которым пользовались экономисты для объяснения человеческого поведения. Поул и сам поставил ряд неофициальных экспериментов. Однажды он устроил среди своих друзей опрос и набросал математическую модель идеального анекдота. Периодически он старался вычислить точное количество пива, которое ему нужно выпить, чтобы перестать стесняться девушек на вечеринках, но при этом не выглядеть в их глазах идиотом. (Именно это конкретное исследование никогда не удавалось.)

Впрочем, Поул понимал: эти эксперименты – детский сад по сравнению с тем, что творит с данными корпоративная Америка. Вся жизнь человека была как на ладони. Вот о чем мечтал Поул! Узнав, что «Hallmark» – компания по продаже поздравительных открыток – ищет статистиков в Канзас-Сити, он подал заявление и вскоре днями напролет прочесывал данные о продажах. Какие открытки продаются лучше – с пандами или слониками? В каком цвете – красном или синем – веселее смотрится надпись «Со мной бабушка моя, и значит, в доме главный – я»? Это был рай.

Шесть лет спустя, в 2002 году, Поул услышал, что компания «Target» ищет специалистов по работе с данными. Что касается сбора данных, «Target» – настоящий монстр. Каждый год миллионы

покупателей приходили в 1147 магазинов «Target» и сообщали о себе терабайты информации. Они пользовались картами постоянного клиента, отоваривали купоны, полученные по почте, или расплачивались кредитными картами, даже не подозревая, что «Target» может связать их покупки с индивидуализированным демографическим профилем.

Для статистика эта информация была волшебным окошком, через которое он мог заглянуть в мир предпочтений клиента. «Target» продавала все на свете – от бакалеи до одежды, электроники и дачной мебели. Отслеживая покупательские привычки людей, аналитики компании могли предугадать, что происходит у них дома. Человек покупает новые полотенца, простыни, столовое серебро, кастрюли и замороженные обеды? Вероятно, он только что купил новый дом – или развелся. В тележке лежат инсектициды, детское белье, фонарик, куча батареек, женский журнал и бутылка «Шардоне»? Приближается летний лагерь, и мама ждет этого не дождется.

Работа в «Target» давала Поулу возможность изучать самое сложное существо на планете – американского покупателя – в его естественной среде обитания. Он строил математические модели, которые обрабатывали данные и определяли, в каких домах есть дети, а где живут убежденные холостяки; какие покупатели любят проводить время на природе, а кому интереснее мороженое и любовные романы. Фактически Поул стал математическим чтецом мыслей, расшифровывающим привычки покупателей. Зачем? Да затем, чтобы заставить их тратить побольше денег, разумеется.

В один прекрасный день несколько коллег Поула из отдела маркетинга остановились у его рабочего стола. Нужно вычислить беременных клиенток «Target», исходя из их покупательского поведения, сказали они. Беременные женщины и новоиспеченные родители – настоящий клад для розничной торговли. Это самая жадная до товаров и нечувствительная к ценам группа потребителей. Они покупают не только подгузники и влажные салфетки. Люди с маленькими детьми настолько устают, что покупают все, что им нужно – сок и туалетную бумагу, носки и журналы, – в любом магазине, где есть бутылочки и молочная смесь. Более того, если молодые родители начинают делать покупки в «Target», то становятся клиентами на долгие годы.

Другими словами, информация о беременных покупательницах могла принести «Target» миллионы долларов.

Поул был заинтригован. Ему предстояло залезть не только в головы покупателей, но и в их спальни. Что может быть лучше для статистика-гадалки?

К моменту окончания проекта Поул извлечет несколько важных уроков об охоте за самыми интимными человеческими привычками. К примеру, он узнает, что скрывать свои знания иногда так же важно, как ими обладать, и что не все женщины в восторге от компьютерной программы, которая сует свой нос в их планы деторождения.

Не все, оказывается, считают, что математическое чтение мыслей – это здорово.

«Боюсь, неспециалисты сказали бы, что это нечто вроде тотальной слежки, – сказал мне Поул. – У некоторых это вызывает дискомфорт».

*** * ***

Раньше такая компания, как «Target», никогда бы не наняла такого парня, как Эндрю Поул. Еще двадцать лет назад фирмы розничной торговли не проводили глубокого анализа данных. Вместо этого «Target» – а также продуктовые магазины, торговые центры, продавцы поздравительных открыток, одежды и других товаров – пытались заглянуть в головы потребителей старым испытанным способом: наняв психологов, которые утверждали, будто их мудреные научные методы могут заставить клиентов тратить больше.

Некоторые из этих методов используются и по сей день. Если вы придете в «Walmart», «Home Depot» или местный торговый центр, вы увидите те же торговые уловки, которые применялись десятки лет, – уловки, призванные воздействовать на подсознание покупателя.

Возьмем, к примеру, покупку продуктов.

Скорее всего первое, что вы увидите при входе в продуктовый магазин, – живописные груды фруктов и овощей. Если подумать, размещать их у входа в магазин нет смысла, поскольку они легко подавятся на дне тележки; по логике вещей, они должны быть расположены у касс, чтобы покупатели видели их в последнюю очередь. Однако маркетологи и психологи давным-давно выяснили: если мы *начинаем* покупки со здоровой пищи, у нас гораздо больше шансов купить чипсы, печенье и замороженную пиццу. Говоря

научным языком, всплеск подсознательной добродетельности после покупки ореховой пасты существенно облегчает последующее приобретение пинты мороженого.

Или возьмем тот факт, что большинство из нас, войдя в магазин, поворачивают направо. (Вы знали, что поворачиваете направо? Почти наверняка так вы и поступаете. Существуют тысячи часов видеозаписей, на которых покупатели, войдя в магазин, поворачивают направо.) Именно по этой причине самые прибыльные товары обычно размещают в правой части магазина – в надежде, что их купят сразу. Или возьмем, например, хлопья и супы: когда они расставлены не в алфавитном порядке, как будто случайно, мы инстинктивно задерживаемся около них чуть дольше и смотрим товары вокруг. «Raisin Bran» редко где будет стоять рядом с «Rice Chex». Наоборот, чтобы найти нужные хлопья, вам придется облазить все полки, и, возможно, у вас появится соблазн захватить еще одну коробку, но другой марки[217].

Основной минус такой тактики заключается в том, что подход ко всем покупателям одинаковый. Это примитивный, шаблонный способ запустить покупательские привычки.

За последние двадцать лет, однако, рынок розничной торговли стал более конкурентоспособным; в результате торговые сети вроде «Target» пришли к заключению, что на старых приемах далеко не уедешь. Единственный способ увеличить прибыли – выяснить привычки каждого покупателя и продавать каждому в отдельности, пользуясь персонализированными приемами, разработанными с учетом уникальных предпочтений данного конкретного клиента.

Все больше маркетологов стали осознавать, насколько сильно привычки влияют почти на все наши решения о покупках. Эксперименты показывали: если понять привычки отдельного человека, его можно заставить купить практически что угодно[218]. В рамках одного из исследований ученые записали на пленку, как посетители ходят по продуктовым магазинам. Главным образом исследователей интересовали покупатели, пришедшие со списком покупок – то есть люди, которые заранее решили, что хотят купить.

Оказалось, что, несмотря на эти списки, более 50 % решений о покупке принимались в тот момент, когда клиент видел продукт на полке, ибо какими бы ни были благие намерения, записанные на

бумажке, привычки оказывались сильнее. «Ну-ка посмотрим, – идя по магазину, бормотал один покупатель. – А, вот чипсы. Они мне не нужны. Хотя… Ого! А на “Lay’s”-то скидки!»[219] И с этими словами он положил пакет в тележку. Некоторые покупали одни и те же бренды месяцами, даже если сам товар им не очень нравился («Я, конечно, не в восторге от “Folgers”, но все равно покупаю. Больше же ничего нет», – сказала одна женщина, стоя перед полкой с десятками марок кофе). Каждый раз люди покупали примерно одинаковое количество продуктов, хотя клялись себе, что будут экономить.

«Иногда потребители действуют как рабы привычки – автоматически повторяют прошлое поведение, практически не учитывая текущих целей», – писали в 2009 году два психолога из университета Южной Калифорнии[220].

Самое удивительное в этих исследованиях, однако, заключалось в следующем: хотя все покупатели руководствовались привычками, эти привычки были у каждого свои. Молодой человек, который любил картофельные чипсы, покупал их всегда, а любительница «Folgers» ни разу даже не заглянула в этот отдел. Одни покупали молоко всякий раз, когда приходили в магазин (не важно, что дома его было еще много); другие утверждали, что стараются похудеть, но покупали пирожные. Покупатели молока и любители пирожных обычно не пересекались.

У каждого человека были свои, уникальные, привычки.

«Target» решила воспользоваться этими индивидуальными причудами. Но как? Каждый день в их магазины приходили миллионы людей. Как отследить их предпочтения и модели покупательского поведения?

Нужно собирать данные. Огромные, невообразимо большие объемы данных.

Чуть более десяти лет назад «Target» занялась созданием гигантского хранилища данных, в рамках которого каждому покупателю присваивался идентификационный код – так называемый «гостевой ID-номер» – позволявший отслеживать его покупки. Всякий раз, когда клиент пользовался выпущенной «Target» кредитной картой, предъявлял на кассе карточку постоянного покупателя, отоваривал присланный по почте купон, заполнял опросник, звонил в службу поддержки, открывал электронную почту от «Target», заходил на сайт Target.com или покупал что-нибудь онлайн, компьютеры компании

принимали это к сведению. Покупка привязывалась к гостевому ID-номеру покупателя наряду с информацией обо всех остальных вещах, которые он приобретал раньше.

К этому же гостевому ID-номеру была привязана демографическая информация, которую «Target» собирала самостоятельно или покупала у других фирм, в том числе: сколько этому покупателю лет, состоит ли в браке, есть ли у него дети, в каком районе города проживает, сколько времени занимает дорога до магазина, сколько денег зарабатывает, какие сайты посещает, какие кредитные карты носит с собой, какой у него номер домашнего и мобильного телефона. Кроме того, «Target» могла располагать данными о национальности клиента, трудовой занятости, любимых журналах, кредитной истории. Компания знала, в каком году тот или иной покупатель приобрел (или продал) свой дом, в каком колледже учился, какие марки кофе, туалетной бумаги, хлопьев или яблочного пюре предпочитает.

Многие компании, торгующие данными, – например, «InfiniGraph», – изучают доски объявлений и форумы в Интернете и отслеживают товары, о которых люди отзываются положительно. Фирма «Rapleaf», например, продает информацию о политических симпатиях покупателей, их читательских привычках, благотворительности, количестве автомобилей, а также о том, что они предпочитают – например, новости на религиозные темы или специальные акции на сигареты[221]. Другие компании анализируют фотографии, которые потребители размещают в Сети, и отмечают, толстые они или худые, высокие или низкие, с пышными волосами или лысые, и какие в результате товары их могут заинтересовать. («Target» отказалась перечислить демографические компании, с которыми она сотрудничает и какие типы данных изучает.)

«Раньше компании знали только ту информацию, которую их клиенты *хотели* им сообщить, – сказал Том Давенпорт, один из ведущих исследователей корпоративных методов использования данных. – Этот мир уже в прошлом. Вы будете в шоке, узнав, сколько вокруг информации. Все компании покупают ее, ибо это единственный способ выжить».

Если раз в неделю – около 18.30 в будний день – вы покупаете коробку хлопьев, а в июле и октябре – большие мешки для мусора и оплачиваете покупки кредитной картой «Target», то статистики и

компьютерные программы компании установят, что у вас есть дети и что вы привыкли заезжать в магазин по дороге с работы. А еще у вас есть газон, который нужно стричь летом, и деревья, которые сбрасывают листья осенью. Они обратят внимание, что вы покупаете хлопья, но никогда не берете молоко – значит, вы покупаете его в другом месте. В итоге «Target» вышлет вам купоны на молоко, а также на шоколадную крошку, школьные принадлежности, садовую мебель, грабли, и – поскольку после долгого рабочего дня вы наверняка захотите расслабиться – пиво. Компания догадается, какие товары вы обычно покупаете, и попытается убедить вас приобретать их в «Target». Фирма имеет возможность рассылать персонализированную рекламу и купоны каждому клиенту. Вам и в голову не придет, что вы получили не такое письмо, как ваши соседи.

«Благодаря гостевому ID, у нас есть ваше имя и адрес. Кроме того, мы знаем, что у вас есть карта “Target Visa”. Всю эту информацию можно связать с вашими покупками в нашем магазине», – сказал Поул статистикам на конференции в 2010 году. Компания может привязать к конкретным клиентам около половины всех продаж в магазине, почти все онлайн-продажи и около четверти посещений сайта.

На этой конференции Поул показал слайд с образцами данных, собираемых Target[222], – схему, которая, едва появившись на экране, заставила кое-кого из слушателей даже присвистнуть от удивления.

Проблема с этими сведениями заключается в том, что без статистической обработки они совершенно бесполезны. С точки зрения непрофессионала, два покупателя, которые купили апельсиновый сок, ничем не отличаются друг от друга. Только математик может вычислить, что один из них – 34-летняя женщина, которая покупает сок детям (и, следовательно, ей пригодится купон на DVD-диск «Паровозик Томас»), а второй – двадцативосьмилетний холостяк, который пьет сок после пробежки (и, следовательно, может воспользоваться скидками на кроссовки). Поул и пятьдесят сотрудников аналитического отдела «Target», собственно, этим и занимались – они искали в фактах привычки.

«Это так называемый портрет гостя, – пояснил мне Поул. – Чем больше мне известно о человеке, тем точнее я могу угадать его покупательские привычки. Я вовсе не собираюсь выяснять о вас все и всегда, но ошибаться буду реже».

Поул пришел работать в «Target» в 2002 году. К этому времени аналитический отдел уже разработал компьютерные программы для

выявления семей с детьми. В ноябре их родителям присылали каталоги велосипедов и самокатов, которые будут отлично смотреться под рождественской елкой, в сентябре – скидки на школьные принадлежности, а в июне – рекламу игрушек для бассейна. Компьютеры выискивали женщин, купивших бикини в апреле, а потом рассылали им купоны: в июле – на солнцезащитный крем, а в декабре – на книги о похудении. Собственно, при желании «Target» могла отправить каждому клиенту купоны на товары, которые он наверняка купит, ибо уже покупал их раньше.

«Target» отнюдь не одинока в своем стремлении прогнозировать привычки потребителей. Практически все крупные компании розничной торговли – в том числе «Amazon.com», «Best Buy», «Kroger», «1–800-Flowers», «Olive Garden», «Anheuser-Busch», почтовая служба США, «Fidelity Investments», «Hewlett-Packard», «Bank of America», «Capital One», а также сотни других – имеют отдел «предсказательной аналитики», который занимается выяснением предпочтений потребителей. «Но у “Target” это всегда получалось лучше всех, – заявил Эрик Сигел на конференции “Мир предиктивной аналитики”. – Сами по себе данные ничего не значат. Просто “Target” умеет задавать умные вопросы».

Не нужно быть гением, чтобы сообразить: человеку, который купил хлопья, скорее всего понадобится и молоко. Однако были и другие, гораздо более сложные – и прибыльные – вопросы, на которые требовалось ответить.

Вот почему через несколько недель после того, как Поул был принят на работу, его коллеги спросили, можно ли определить беременных покупательниц, даже если сами женщины это скрывают.

*** * ***

В 1984 году приглашенный профессор Калифорнийского университета по имени Алан Андресон опубликовал статью, которая должна была ответить на основной вопрос: почему некоторые люди внезапно меняют свои покупательские привычки?

Весь предыдущий год команда Андресона обзванивала потребителей Лос-Анджелеса, расспрашивая об их последней поездке в магазин. Как только респондент снимал трубку, ученые забрасывали его вопросами о том, какую зубную пасту и какое мыло они приобрели

и изменились ли их предпочтения. Всего было опрошено почти триста человек. Подобно другим исследователям, Андресон обнаружил, что большинство людей покупали одни и те же марки хлопьев и дезодоранта. Балом правили привычки.

Правда, не всегда.

Так, за последние шесть месяцев 10,5 % опрошенных сменили марку зубной пасты. Более 15 % начали покупать новый стиральный порошок.

Андресон хотел знать, почему эти люди отступили от обычных моделей поведения. То, что он обнаружил, стало одним из основополагающих элементов современной теории маркетинга: вероятность изменения покупательских привычек наиболее высока в переломные моменты жизни потребителя. Примеров множество. Так, после свадьбы многие начинают покупать другой вид кофе, после переезда в новый дом – другие хлопья, а после развода – другие марки пива[223]. Потребители, в жизни которых происходят некие важные события, часто не замечают или не обращают внимания, что их покупательские привычки изменились. Однако это замечают розничные торговцы; уж они-то обращают на это самое пристальное внимание[224].

«Смена места жительства, брак или развод, потеря работы или новая должность, новый член семьи, – писал Андресон, – все это делает потребителей более восприимчивыми к вмешательству маркетологов».

Какое событие в жизни большинства людей самое важное? Что вызывает наибольшую «восприимчивость к вмешательству маркетологов»? Конечно, рождение ребенка. Для большинства клиентов появление малыша – великое потрясение. Естественно, в этот момент их привычки максимально податливы.

Так что для компаний беременные женщины – настоящая золотая жила.

Новоявленные родители покупают массу всего – памперсы и влажные салфетки, детские кроватки и комбинезончики, одеяльца и бутылочки. Все это приносит таким магазинам, как «Target», существенную прибыль. Согласно результатам одного исследования 2010 года, в первый год жизни ребенка среднестатистический родитель тратит на детские товары 6800 долларов[225].

Но это лишь вершина айсберга. Первоначальные расходы – ерунда по сравнению с прибылью, которую может получить магазин, если воспользуется сменой покупательских привычек свежеиспеченного родителя. Как только измученные мамочки и спящие на ходу папочки начнут покупать молочную смесь и подгузники в «Target», они начнут покупать продукты, чистящие средства, полотенца, нижнее белье, и… – можно продолжать до бесконечности – тоже в «Target». Потому что это легко. А для тех, кто недавно стал родителем, легкость – самое важное.

«Как только они начнут покупать у нас подгузники, они станут покупать и все остальное, – сказал мне Поул. – Если вы несетесь по магазину в поисках бутылочек и пробегаете мимо апельсинового сока, вы хватаете упаковку. *Ого, а вот и новый фильм, который я так хотел посмотреть*. Скоро вы будете покупать у нас хлопья и салфетки».

Новоиспеченные родители настолько ценны, что крупные компании готовы на все, чтобы их найти. Многие – даже те, чьи товары не имеют никакого отношения к младенцам, – регулярно наведываются в роддома. Одна нью-йоркская больница, например, дарит каждой мамочке пакет с образцами геля для волос, пенки для лица, крема для бритья, а также энергетический батончик, шампунь и мягкую хлопчатобумажную футболку. Внутри лежат купоны на онлайн-фотоуслуги, мыло для рук и занятия в местном спортклубе. Еще есть образцы памперсов и детских лосьонов, однако они совершенно теряются среди товаров для взрослых. В 580 больницах по всей территории Соединенных Штатов молодые матери получают подарки от компании «Walt Disney», которая в 2010 году учредила особый отдел по продвижению своей продукции среди родителей маленьких детей. Аналогичные программы есть в «Procter & Gamble», «Fisher-Price» и множестве других фирм. По оценкам «Disney», рынок новорожденных в Северной Америке стоит 36,3 миллиардов долларов в год[226].

Впрочем, для таких компаний, как «Target», навещать молодых мам в родильном отделении в некотором смысле уже поздновато. Попав в роддом, женщина автоматически попадает на радары ко всем остальным. «Target» не хотела конкурировать с «Disney» и «Procter & Gamble»; она хотела обойти их. Как это сделать? Очень просто: начать маркетинговую компанию *до* рождения малыша. Вот почему Эндрю

Поулу задали вопрос о возможности построения алгоритма для прогнозирования беременности. Если они сумеют выявлять будущих мам уже на втором триместре беременности, то смогут «захватить» их прежде, чем это сделают другие.

Единственная проблема заключалась в том, что обнаружить беременных клиенток оказалось не так-то просто. У «Target» был свой реестр беременных женщин. Некоторые будущие мамочки охотно делились ценной информацией – например, ожидаемой датой родов, – что позволяло компании вовремя отправлять им купоны на витамины или памперсы. Однако реестром пользовалась только небольшая доля беременных клиенток «Target».

О беременности других покупательниц можно было лишь догадываться, так как они покупали одежду для беременных, детскую мебель и коробки с подгузниками. Впрочем, знать и догадываться – две разные вещи. Как узнать, что женщина покупает памперсы для своего будущего малыша, а не в подарок беременной подруге? Более того, важны сроки. Купон, который пришелся бы как нельзя кстати за месяц до родов, через несколько недель после рождения ребенка полетит в помойку.

Поул начал с того, что тщательно изучил информацию в уже существующем реестре «Target». Это помогло понять, как меняются покупательские привычки среднестатистической женщины по мере приближения родов. Реестр служил своеобразной лабораторией для проверки догадок и предположений. Каждая будущая мать сообщала свое имя, имя своего супруга и предполагаемую дату рождения малыша. Банк данных «Target» связывал эту информацию с гостевыми ID семьи. В результате, когда эти женщины покупали что-то в магазине или онлайн, Поул мог определить триместр, во время которого была совершена покупка. Вскоре он уже начал подмечать определенные закономерности.

Поул обнаружил, что будущие матери делали покупки весьма предсказуемым образом. Возьмем, например, лосьоны. Многие покупают лосьоны, однако один из аналитиков «Target» обратил внимание, что женщины из реестра покупали необычно большое количество лосьонов без запаха где-то в начале второго триместра беременности. Другой аналитик обнаружил, что в первые двадцать недель беременности многие женщины запасаются витаминами –

кальцием, магнием, цинком. Каждый месяц уйма народу покупает мыло и ватные диски. Если же кто-то вдруг начинает покупать мыло без отдушки, упаковки ватных дисков, дезинфицирующее средство для рук и кучи маленьких махровых полотенец – причем все это через несколько месяцев после покупки лосьонов и магния с цинком – значит, у этой клиентки приближается дата родов.

Поул выявил около двадцати пяти различных товаров, которые в совокупности позволяли, образно говоря, заглянуть во чрево женщины. Самое главное, он мог установить, на каком триместре находится покупательница, и рассчитать примерную дату родов. В итоге «Target» отправляла ей купоны как раз в тот момент, когда она была готова отправиться за покупками. Почти любому постоянному покупателю программа Поула могла дать оценку по шкале «вероятности беременности».

Дженни Уорд[227], 23-летняя жительница Атланты, купила лосьон с какао-маслом, сумочку (достаточно большую, чтобы туда влезали памперсы), цинк, магний и ярко-синий коврик? Вероятность того, что она беременна и родит где-то в конце августа, – 87 %. Лиз Алтер из Бруклина, тридцать пять лет, приобрела пять упаковок маленьких махровых полотенец, бутыль средства для стирки для «чувствительной кожи», мешковатые джинсы, витамины с омега-3-аминокислотами и кучу увлажняющих средств? Вероятность, что она беременна и родит в начале мая, – 96 %. Кейтлин Пайк, тридцать девять лет, Сан-Франциско, купила только коляску-трость за 250 долларов и больше ничего? Скорее всего это подарок беременной подруге. К тому же, судя по ее демографическому профилю, она развелась два года назад.

Поул пропустил через свою программу всех клиентов из базы данных «Target». В результате у него получился список сотен тысяч женщин, которые, вероятно, были беременны и которых «Target» могла завалить рекламой памперсов, лосьонов, детских кроваток, салфеток и одежды для беременных в тот момент, когда их покупательские привычки отличались особой податливостью. Если хотя бы часть этих женщин или их мужья начнут делать покупки в «Target», компания получит миллионы долларов прибыли.

Незадолго до начала массовой рекламной рассылки один из сотрудников отдела маркетинга задал вопрос:

– Интересно, как женщины отреагируют, когда сообразят, сколько всего мы о них знаем?

«Допустим, мы пришлем женщине каталог и скажем: “Поздравляем с первым малышом!”, хотя она не говорила нам, что беременна. Не всем это понравится, – пояснил мне Поул. – Мы строго соблюдаем законы о неприкосновенности частной жизни. Но даже следуя закону, можно сделать что-то, от чего людям станет не по себе».

Подобные опасения отнюдь не беспочвенны. Примерно через год после того, как Поул написал программу для прогнозирования беременности, в магазин «Target» в Миннесоте явился мужчина и потребовал менеджера. В руках он держал рекламу. Он был страшно зол.

– Моя дочь получила это по почте! – воскликнул он. – Она еще в школе, а вы посылаете ей купоны на детскую одежду и детские кроватки? Вы что, призываете ее забеременеть?

Менеджер не имел ни малейшего представления, о чем говорит этот человек. Письмо действительно было адресовано его дочери и содержало рекламные проспекты на одежду для беременных, детскую мебель и фотографии улыбающихся младенцев, счастливо глядящих в глаза своим мамам.

Менеджер принес извинения, а спустя несколько дней позвонил и извинился снова.

Отец смутился.

– У меня был разговор с дочерью, – признался он. – Оказывается, у нас дома произошло много такого, о чем я и понятия не имел. – Он глубоко вздохнул. – Она должна родить в августе. Я обязан извиниться перед вами.

«Target» – не единственная фирма, которая вызвала беспокойство среди потребителей. Другие компании подверглись нападкам за куда менее навязчивые способы использования данных. Так, в 2011 году житель Нью-Йорка подал в суд на «McDonald’s», CBS, «Mazda» и «Microsoft», утверждая, что рекламное агентство этих компаний отслеживает веб-серфинг пользователей Интернета с целью составления профиля их покупательских привычек[228]. В настоящее время в Калифорнии идут судебные процессы по групповому иску против «Target», «Walmart», «Victoria's Secret» и других розничных сетей. Компании обвиняются в том, что просили покупателей

сообщить свои почтовые индексы при оплате кредитной картой, а затем использовали эту информацию, чтобы выяснить их адреса[229].

Поул и его коллеги понимали: использование данных для прогнозирования беременности может привести к PR-катастрофе. Как же доставить рекламные объявления будущим мамам, не спугнув их? Как воспользоваться привычками людей, но при этом скрыть, что вы тщательно изучаете каждый их шаг?[230]

II

Летом 2003 года промоушен-директор «Arista Records» Стив Бартелс начал обзванивать радиоведущих и рассказывать им о новой песне, которая «обязательно им понравится». Песня называлась «Hey Ya!», а исполняла ее хип-хоп группа «OutKast».

«Hey Ya!» – сплав фанка, рока, хип-хопа и джаза от одной из самых популярных групп на земле. На радио она звучала просто великолепно. «Когда я впервые услышал ее, у меня все руки покрылись мурашками, – сказал мне Бартелс. – Она звучала как хит, как песни, которые слушают годами». Руководители «Arista» напевали друг другу припев в коридорах. Эта песня, не сомневались они, будет бомбой.

Их уверенность основывалась не только на интуиции. В то время звукозаписывающий бизнес переживал трансформацию, аналогичную переменам в «Target» и других компаниях. Если розничные торговцы пользовались компьютерными алгоритмами для прогнозирования привычек покупателей, то директора радиостанций применяли компьютерные программы для прогнозирования привычек слушателей. Компания «Polyphonic HMI» – испанская команда статистиков и специалистов по искусственному интеллекту – разработала программу под названием «Hit Song Science», которая анализировала математические характеристики мелодии и прогнозировала ее популярность. Сравнивая ритм, тональность, мелодику, последовательность аккордов, а также другие особенности конкретной песни с тысячами хитов, хранящихся в базе данных «Polyphonic HMI», «Hit Song Science» могла рассчитать балл, определяющий вероятность ее успеха[231].

В частности, программа предсказала, что песня Норы Джонс «Come Away with Me» станет хитом, хотя большинство знатоков в мире музыки альбом забраковали. (В итоге было продано десять миллионов экземпляров и получено восемь премий «Грэмми».) Программа предсказала популярность композиции Сантаны «Why Don’t You and I», хотя диджеи в этом сильно сомневались. (Песня заняла третье место в списке «Top 40» журнала «Billboard».)

Когда «Hey Ya!» пропустили через «Hit Song Science», результаты оказались отличными. И не просто отличными: песня получила один

из самых высоких баллов за всю историю программы.

Согласно алгоритму, «Hey Ya!» должна была стать мега-хитом.

4 сентября 2003 года в 19.15 радиостанция WIOQ в Филадельфии включила «Hey Ya!». За неделю песню ставили в эфир еще семь раз, в общей сложности тридцать семь раз за месяц[232].

Как раз в это время некая компания «Arbitron» тестировала новую технологию, позволявшую определить, сколько человек в данный момент слушают определенную радиостанцию и сколько переключаются на другие каналы во время проигрывания определенной песни. WIOQ тоже принимала участие в тестировании. Руководство радиостанции было уверено, что, услышав «Hey Ya!», люди буквально прилипнут к своим приемникам.

А потом пришли данные.

Слушателям не просто не нравилась «Hey Ya!» – они ее ненавидели[233]. Они ненавидели ее так сильно, что почти треть переключали радиостанцию в первые тридцать секунд. Так обстояли дела не только на WIOQ. То же самое происходило по всей стране: как только на радиостанциях в Чикаго, Лос-Анджелесе, Финиксе и Сиэтле ставили «Hey Ya!», множество слушателей отключались.

«Когда я услышал эту песню в первый раз, она мне очень понравилась, – сказал Джон Гарабедиан, ведущий радио-шоу “Top 40”, которое каждые выходные слушало более двух миллионов человек. – Но она была не похожа на другие песни, и поэтому, когда ее включали, у некоторых людей “ехала крыша”. Один парень сказал мне, что в жизни не слышал ничего ужаснее. Люди слушают “Top 40”, потому что хотят услышать свои любимые песни. В крайнем случае – песни, которые похожи на их любимые песни. Когда появляется что-то другое, это их раздражает. Они не хотят ничего незнакомого».

«Arista» потратила уйму денег на продвижение «Hey Ya!». И музыкальной, и радиотехнической индустрии было нужно, чтобы песня стала успешной. Хиты стоят целое состояние – и не только потому, что люди покупают саму песню. Ради хорошего сингла слушатели отказываются от видеоигр и Интернета в пользу радио. Хиты продают спортивные автомобили на телевидении и одежду в модных магазинах. Хиты лежат в основе десятков привычек тратить деньги, на которые опираются рекламщики, телеканалы, бары, ночные клубы и даже такие технологические компании, как «Apple».

И вот одна из самых ожидаемых песен – мелодия, которая по всем прогнозам должна была стать песней года – проваливалась. Радиостанции отчаянно пытались найти способ превратить «Hey Ya!» в настоящий хит[234].

* * *

Этот вопрос – как сделать песню хитом? – занимал музыкальную индустрию с момента ее зарождения, однако искать научные ответы на него начали лишь несколько десятилетий назад. Одним из первых стал бывший директор радиостанции по имени Рич Мейер, который в 1985 году основал компанию «Mediabase». Компания располагалась в подвале его собственного дома в Чикаго. Каждое утро Рич и его жена Нэнси просыпались, брали записи, сделанные накануне в разных городах, анализировали каждую проигранную песню, а в конце недели публиковали список с данными о популярности всех основных треков.

Первые несколько лет список имел всего около сотни подписчиков, и Мейер с женой изо всех сил старались удержать компанию на плаву. Со временем, однако, все больше радиостанций начали пользоваться статистикой Мейера, чтобы расширить свою аудиторию – и, в частности, пользоваться формулами, которые он разработал для объяснения тенденций в музыкальных предпочтениях слушателей. Все это – его список, данные, продаваемые «Mediabase», а затем и аналогичные услуги, предоставляемые растущей отраслью консультантов-аналитиков, – стало оказывать огромное влияние на работу радиостанций.

Одной из любимых загадок Мейера была следующая: почему во время некоторых песен слушатели никогда не переключают радиостанцию? Диджеи называют такие песни «липучками». Много лет Мейер отслеживал сотни «липучих» песен, пытаясь угадать принцип их популярности. Его кабинет был завален диаграммами и графиками, отражающими характеристики самых разных прилипчивых песен. Мейер всегда искал новые способы измерения уровня «липучести»; к появлению «Hey Ya!» он уже вовсю экспериментировал с данными компании «Arbitron».

Некоторые из самых прилипчивых песен того времени были прилипчивыми по весьма очевидным причинам – «Crazy in Love» Бейонсе и «Señorita» Джастина Тимберлейка, например, только что

вышли и сразу завоевали огромную популярность, но это были отличные песни уже состоявшихся звезд, так что «липучесть» была совершенно логична. Почему слушателей привлекали другие песни, никто толком не понимал. Например, когда летом 2003 года в эфирах стала появляться «Breathe» Блю Кантрелл, волну переключали лишь единицы. В интервью для музыкальных изданий радиоведущие в один голос утверждали, что эта песня – совершенно не запоминающаяся мелодия, построенная на ударных. Многие диджеи считали ее настолько пресной, что крайне неохотно ставили в эфир. Но по какой-то причине люди ее слушали – причем даже те, кому она не очень нравилась. Или возьмем «Here Without You» группы «3 Doors Down» или почти любую песню группы «Maroon 5». Оба коллектива настолько невыразительны, что для описания их блеклых творений критики и слушатели придумали новую музыкальную категорию – «ванный рок». И все-таки люди не переключали приемники.

Еще были песни, которые, по словам слушателей, им ужасно не нравились, но все равно привлекали внимание. Возьмем Кристину Агилеру или Селин Дион. Опросы показывали, что мужчины ненавидели Селин Дион и терпеть не могли ее песни. И тем не менее, когда мелодия Дион звучала на радио, мужчины не выключали ее и дослушивали до конца. Радиостанции Лос-Анджелеса, которые регулярно ставили Дион в конце каждого часа – когда измерялось количество слушателей, – смогли увеличить свою аудиторию на целых 3 % – огромная цифра в мире радиовещания. Слушатели мужского пола, может, и считали, что им не нравится Дион, но песни ее слушали[235].

Однажды вечером Мейер решил прослушать десятки «липучих» песен разом. Он ставил их одну за другой, по кругу, и постепенно начал подмечать определенное сходство. Конечно, дело было не в том, что все песни звучали одинаково. Совсем нет. Одни были баллады, другие – поп-мелодии. Дело было в том, что каждая звучала именно так, как и должна звучать песня данного конкретного жанра. Другими словами, все «липучие» песни звучали знакомо – как и все остальное на радио. Только чуть лучше, чуть ближе к идеалу.

«Время от времени радиостанции проводили телефонные опросы – обзванивали слушателей и ставили фрагмент песни. Люди говорили: “Я это слышал миллион раз. Надоело, сил нет”, – сказал мне Мейер. –

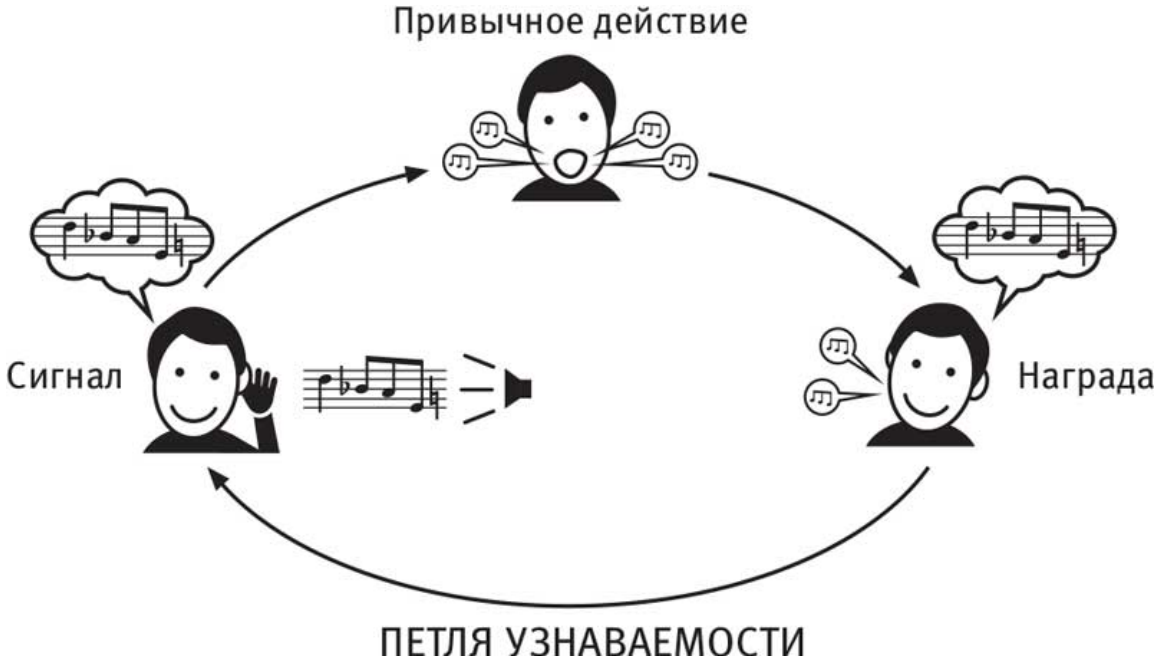
Но когда слушаешь радио, подсознание говорит: “Я знаю эту песню! Я слышал ее миллион раз! Я могу подпевать!” Прилипчивые песни – именно то, что вы ожидаете услышать на радио. Ваш мозг подсознательно хочет именно такую песню, потому что она знакома и похожа на все остальное, что вы уже слышали и успели полюбить. Она просто звучит так, как надо».

Исследования показывают: предпочтение «знакомых» вещей – следствие работы нашей нервной системы. Многие ученые изучали мозг людей во время прослушивания музыки, отслеживая, какие его отделы участвуют в обработке звуковых стимулов. Прослушивание музыки задействует различные области головного мозга, в том числе слуховую кору, таламус и верхнюю теменную область[236]. Эти же участки связаны с распознаванием паттернов и помогают мозгу решить, на что обратить внимание, а что можно проигнорировать. Области, которые обрабатывают музыку, другими словами, предназначены для поиска шаблонов и знакомых моделей. В этом есть определенный смысл. В конце концов, музыка – штука сложная. Тоны, тональности, накладывающиеся друг на друга мелодии и конкурирующие звуки почти в любой песне – или любом разговоре на оживленной улице, если на то пошло, – настолько подавляют и ошеломляют, что, будь мозг лишен способности сосредотачиваться на одних звуках и игнорировать другие, окружающий мир казался бы нам жуткой какофонией[237].

Наш мозг стремится найти в музыке нечто знакомое, поскольку именно благодаря знакомому мы можем слышать, не отвлекаясь на все посторонние шумы. Ученые из Массачусетского технологического института обнаружили, что поведенческие привычки не дают нам потонуть в бесконечных решениях, которые иначе пришлось бы принимать каждый день. Точно так же дела обстоят и со слушательскими привычками. Они существуют потому, что без них мы бы не знали, на чем сосредоточить внимание. Возьмем, к примеру, футбольный матч. К чему прислушиваться: к голосу собственного ребенка, свистку тренера или шуму, доносящемуся с оживленной улицы? Слушательские привычки позволяют автоматически отделять важные шумы от тех, которые можно проигнорировать.

Вот почему песни, которые кажутся «знакомыми» – даже если вы никогда не слышали их прежде, – оказываются прилипчивыми. Наш

мозг устроен таким образом, что предпочитает те звуковые модели, которые похожи на слышанные раньше. Когда Селин Дион выпускает новую песню, похожую на все остальные ее песни, а также на большинство других песен, которые крутят по радио, наш мозг подсознательно жаждет этой узнаваемости, и песня становится «липучкой». Возможно, вы никогда не были на концерте Селин Дион, но вы будете слушать ее песни, потому что именно их вы ожидаете услышать по дороге на работу. Эти песни полностью отвечают вашим привычкам.

Именно поэтому «Hey Ya!» и провалилась, хотя «Hit Song Science» и музыкальные директора были уверены, что она станет хитом. Проблема была не в том, что «Hey Ya!» – плохая песня. Проблема была в том, что «Hey Ya!» не была знакомой. Радиослушателям не хотелось принимать сознательное решение всякий раз, когда ставили новую песню. Их мозг предпочитал следовать привычке. Большую часть времени мы не задумываемся, нравится нам эта конкретная песня или нет. Это потребовало бы слишком много умственных усилий. Мы просто реагируем на сигнал («Похоже на все другие песни, которые мне нравились до сих пор») и награды («Подпевать – это так весело!») и автоматически либо начинаем петь, либо переключаем радиостанцию.

В некотором смысле «Arista» и радиоведущие столкнулись с той же проблемой, что и Эндрю Поул в «Target». Люди с удовольствием слушают песню, которая, по их собственным словам, им не нравится, если она похожа на то, что они слышали раньше. Беременные женщины спокойно пользуются купонами, которые получают по почте, если считают, что «Target» ничего не известно об их деликатном положении. Купон, который дает понять, что «Target» знает о беременности – совсем не то, что ожидает покупатель. Это незнакомо и, прямо скажем, жутковато. Это все равно что сказать 42-летнему банкиру, чтобы он подпевал Селин Дион. Это просто… неправильно.

Так как же диджеям заставить нас слушать песни вроде «Hey Ya!», пока они не станут знакомыми? Как «Target» убедить беременных женщин пользоваться купонами на памперсы и не напугать их при этом?

Очень просто: одеть новое в старую одежку и заставить незнакомое казаться знакомым.

III

В начале 1940-х годов правительство США начало поставлять большую часть выращенного в стране мяса в Европу и страны Тихоокеанского бассейна, чтобы поддержать войска, сражающиеся во Второй мировой войне. В самой Америке стейки и свиные отбивные исчезли. К концу 1941 года, когда Соединенные Штаты официально вступили в войну, рестораны Нью-Йорка клали в гамбургеры конину. Появился черный рынок домашней птицы[238]. Федеральные чиновники беспокоились, что длительная война оставит страну без белка. «Проблема будет только усугубляться, – писал президент Герберт Гувер в правительственном памфлете в 1943 году. – На наших фермах не хватает рабочих, чтобы ухаживать за скотом. Помимо прочего, мы должны поставлять продовольствие англичанам и русским. Мясо и жиры – такое же снаряжение, как танки и самолеты».

Министерство обороны обратилось за помощью к десяткам ведущих социологов, психологов и антропологов – включая Маргарет Мид и Курта Левина, ставших впоследствии знаменитыми учеными, – и дало им задание: выяснить, как убедить американцев есть субпродукты. Как заставить домохозяек подавать на стол богатые белком печень, сердце, почки, мозги, рубец и кишки, оставшиеся после отправки за границу вырезок и ростбифов?

В то время субпродукты в Америке не пользовались популярностью. В 1940 году женщина среднего класса предпочла бы голодать, нежели осквернить свой стол языком или рубцом. Поэтому ученые, назначенные в Комитет по пищевым привычкам, на первом же совещании в 1941 году поставили перед собой следующую цель: выявить культурные барьеры, мешающие американцам употреблять субпродукты. В общей сложности было опубликовано более двухсот исследований; по сути, все они показали одно и то же: чтобы люди изменили свой рацион, экзотические продукты должны стать знакомыми. А для этого их нужно подать под привычным соусом[239].

Ученые пришли к выводу: чтобы заставить американцев есть печень и почки, домохозяйки должны готовить их так, чтобы по внешнему виду, вкусу и запаху они напоминали те блюда, которые их семьи ожидали увидеть на обеденном столе. Например, когда в 1943

году отдел продовольственного снабжения интендантской службы начал подавать солдатам свежую капусту, ее никто не ел. В итоге капусту пришлось шинковать и тушить. Такую капусту – которая и по виду, и по вкусу мало чем отличалась от других овощей в меню – военные уплетали за обе щеки. «Солдаты съедят все что угодно, если оно приготовлено и подано так же, как и блюда, которые они ели раньше», – писал об этих исследованиях один из современных ученых[240].

Комитет по пищевым привычкам пришел к заключению, что секрет изменения рациона американцев состоял в привычности. Вскоре домохозяйки начали получать рекламные письма от правительства, в которых говорилось, что «каждый муж будет рад пирогу с почками»[241], а мясники – раздавать рецепты мясного рулета с потрохами.

Через несколько лет после окончания Второй мировой войны Комитет по пищевым привычкам был распущен. К тому времени субпродукты стали неотъемлемой частью американского меню. Согласно результатам одного из исследований, потребление субпродуктов во время войны выросло на 33 %. К 1955 году этот показатель увеличился на 50 %[242]. Почки стали одним из основных блюд на ужин. Печень берегли для особых случаев. Пищевые привычки американцев изменились до такой степени, что субпродукты превратились в символ достатка.

С тех пор правительство США предприняло десятки попыток улучшить питание своих граждан – например, кампания «Пять в день», которая предлагала съедать пять фруктов или овощей в сутки, пищевая пирамида Министерства сельского хозяйства, продвижение нежирных сыров и молока и многие другие. Ни одна из них не учитывала рекомендаций комитета. Ни одна не пыталась закамуфлировать свои рекомендации под уже существующие привычки, и, как следствие, все потерпели крах. На сегодняшний день единственной государственной программой, сумевшей надолго изменить пищевые предпочтения американцев, остается «ливерная» программа 1940-х годов.

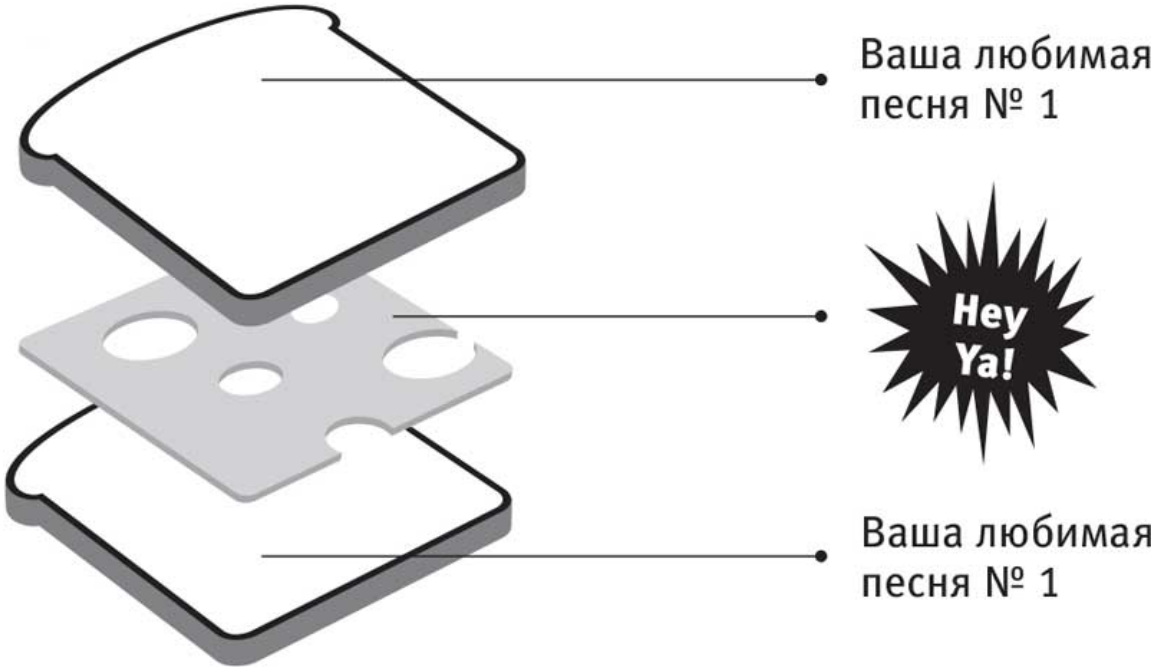
Радиостанции и крупные компании, в том числе «Target», оказались сообразительнее.

*** * ***

Довольно скоро радиоведущие поняли: чтобы «Hey Ya!» стала хитом, она должна казаться знакомой. А для этого требовалось нечто особенное.

Проблема заключалась в том, что такие компьютерные программы, как «Hit Song Science», довольно хорошо умели прогнозировать привычки слушателей. Правда, иногда эти алгоритмы обнаруживали привычки, которые фактически еще не появились. Когда же компании пытаются продвигать товары, основываясь на привычках, которые мы еще не усвоили или, что еще хуже, в которых не хотим себе признаваться – например, в тайном пристрастии к слащавым балладам, – они рискуют вылететь в трубу. Если продовольственный магазин хвастается: «У нас огромный выбор сладких хлопьев и мороженого!» – покупатели будут обходить его стороной. Если мясник говорил: «Вот вам кишки к обеду», – домохозяйка 1940-х годов подала бы вместо них запеканку с тунцом. Если радиостанция обещает: «Селин Дион каждые полчаса!» – никто не будет слушать. Поэтому владельцы супермаркетов рекламируют яблоки и помидоры (убедившись, что по пути к кассам вы обязательно пройдете мимо прилавков с «M & M’s» и «Haagen-Dazs»), мясники 1940-х годов называли печень «новым стейком», а диджеи ставят песню из «Титаника».

Чтобы превратиться в хит, «Hey Ya!» нужно было стать частью устоявшейся привычки. А чтобы стать частью привычки, ее требовалось замаскировать точно так же, как домохозяйки маскируют почки, пряча их в мясной рулет. В результате на WIOQ в Филадельфии – а также других радиостанциях по всей стране – ведущие начали ставить «Hey Ya!» между песнями, которые уже были популярны. «Сегодня это общепринятая теория организации плей-листов, – сказал радиоконсультант Том Вебстер. – Новую песню надо ставить между двумя популярными треками».



Впрочем, диджеи не ставили «Hey Ya!» между двумя какими угодно хитами; они выбирали песни, которые, согласно Ричу Мейеру, были особенно «прилипчивыми», например, песни Блю Кантрелл, «3 Doors Down», «Maroon 5» и Кристины Агилеры. (Некоторые станции так старались, что ставили одну и ту же песню дважды.)

Возьмем, к примеру, плей-лист WIOQ на 19 сентября 2003 года:

11.43 «Here Without You», «3 Doors Down»
11.54 «Breathe», Блю Кантрелл
11.58 «Hey Ya!», «OutKast»
12.01 «Breathe», Блю Кантрелл

Или плей-лист на 16 октября:

9.41 «Harder to Breathe», «Maroon 5»
9.45 «Hey Ya!», «OutKast»
9.49 «Can’t Hold Us Down», Кристина Агилера
10.00 «Frontin’», Фарелл

А вот плей-лист на 12 ноября:

9.58 «Here Without You», «3 Doors Down»
10.01 «Hey Ya!», «OutKast»
10.05 «Like I Love You», Джастин Тимберлейк
10.09 «Baby Boy», Бейонсе

«Самое главное в организации плей-листа – снижение рисков, – объяснил Вебстер. – Станции вынуждены идти на риски с новыми песнями, иначе люди перестают слушать. На самом деле слушатели хотят песен, которые им уже нравятся. Значит, новые песни нужно сделать знакомыми, причем как можно быстрее».

В начале сентября, когда WIOQ только начала проигрывать «Hey Ya!», 26,6 % слушателей сразу же переключали радиостанцию. К октябрю песню стали ставить между двумя прилипчивыми треками. Показатель переключений снизился до 13,7 %. К декабрю он составил 5,7 %. Той же техникой «сэндвича» воспользовались и другие крупные радиостанции США.

Люди снова и снова слушали «Hey Ya!» и постепенно привыкли к ней. Как только она стала популярна, WIOQ начала ставить ее до пятнадцати раз в день. Люди стали ждать – даже страстно желать – услышать «Hey Ya!». Так появилась привычка. Песня получила премию «Грэмми». Было продано более 5,5 миллиона альбомов, а радиостанции заработали миллионы долларов. «Этот альбом обеспечил “OutKast” место в пантеоне суперзвезд, – сказал мне Бартелс. – Именно благодаря ему они стали известны аудитории за пределами хип-хопа. Сегодня мне безумно приятно слышать, когда новый исполнитель играет свой сингл и говорит: Это будет новая “Hey Ya!”».

*** * ***

После того как Эндрю Поул создал программу по прогнозированию беременности и вычислил сотни тысяч беременных покупательниц, кто-то заметил, что некоторые – а на самом деле большинство – женщины могут слегка расстроиться, получив рекламу, из которой станет ясно, что «Target» знает об их деликатном положении. В итоге было принято решение сбавить обороты и обдумать варианты.

Отдел маркетинга полагал, что перед развертыванием национальной кампании следует провести несколько небольших экспериментов. Из списка беременных женщин выбрали группу покупательниц и разослали им письма с различными комбинациями рекламных проспектов.

«Для каждого клиента мы можем распечатать свой рекламный буклет, где будет написано: “Вот все, что вы покупали на прошлой неделе, а вот купон на тот же самый набор товаров”, – сказал мне один из руководителей “Target”, лично работавший с программой Поула. – Для бакалейных товаров мы все время так делаем.

Что же касается товаров для беременных, выяснилось, что некоторые женщины отнеслись к нашей затее отрицательно. Тогда мы смешали эти рекламные проспекты с рекламой вещей, которые беременные женщины никогда бы не купили. Рядом с подгузниками мы размещали рекламу газонокосилок, а купон на винные бокалы – рядом с купонами на детскую одежду. В результате у женщин складывалось впечатление, будто все эти товары выбраны случайно.

Оказалось, что, если беременная женщина думает, что никто за ней не шпионит, она спокойно пользуется купонами. Она уверена, что все жители ее квартала тоже получили рекламу подгузников и детских кроваток. Метод работает. Главное тут – не спугнуть».

Ответ на вопрос: «Как рекламировать товары беременной женщине, чтобы она не догадалась, что вы в курсе ее беременности?», по сути, ничем не отличается от ответа на вопрос: «Как подсадить слушателей на песню “Hey Ya!”?» «Target» начала вкладывать купоны на подгузники между купонами на товары, не имеющие отношения к беременности, в результате чего реклама стала казаться анонимной, знакомой и комфортной. «Target» замаскировала свои знания.

Очень скоро продажи отдела «Мать и дитя» взлетели до небес. Компания не приводит данные по отдельным подразделениям, но в период с 2002 – когда был нанят Поул – до 2009 года доходы «Target» выросли с 44 до 65 миллиардов долларов. В 2005 году президент компании Грегг Штейнхейфл похвастался перед инвесторами, что компания уделяет «повышенное внимание товарам и категориям для особых групп клиентов, таких как мать и ребенок».

«По мере усовершенствования инструментов для работы с базой данных почтовая рассылка “Target” сама по себе стала эффективным инструментом продвижения ценностей и удобств в специфических гостевых сегментах, – сказал он. – Например, “Target Baby” может отслеживать этапы жизни ребенка от средств пренатального ухода до автокресел и колясок-тростей. В 2004 году программа прямой

почтовой рассылки “Target Baby” обеспечила значительный рост продаж»[243].

Что бы вы ни продавали – новую песню, новую еду или новую кроватку, – суть одна: если облечь новинку в старые привычки, общество примет ее быстрее и легче.

IV

Этот вывод полезен не только крупным корпорациям, правительственным учреждениям и радиокомпаниям, мечтающим манипулировать нашими вкусами. Те же самые идеи можно использовать для изменения собственного образа жизни.

Например, в 2000 году YMCA – Юношеская христианская ассоциация, одна из крупнейших некоммерческих организаций в США, – наняла двух статистиков, чтобы с помощью данных сделать мир немножко более здоровым. YMCA насчитывает более двух с половиной тысяч отделений в Соединенных Штатах, большинство из которых – спортивные залы и общественные центры. Около десяти лет назад руководство организации обеспокоилось вопросом конкурентоспособности и обратилось за помощью к социологу Билу Лазарусу и математику Дину Эбботту.

Ученые собрали данные опросов удовлетворенности 150 тысяч членов YMCA и принялись искать в них закономерности. В то время среди руководителей YMCA бытовало мнение, что людям нужны навороченные тренажеры и блестящие, современные помещения. Организация потратила миллионы долларов на строительство спортивных клубов и студий для занятий йогой. Однако в ходе анализа выяснилось, что привлекательность самого зала и наличие тренажеров важно лишь в начале. Продолжать занятия заставляло нечто другое.

Как показывали данные, постоянство обусловливают эмоциональные факторы – например, людям нравится, когда сотрудники с ними здороваются и знают их по именам. Оказывается, молодежь часто ходит в тренажерный зал ради общения, а не беговой дорожки. Если один член YMCA подружится с другим, вероятность того, что оба будут исправно ходить на тренировки, возрастает. Другими словами, люди, вступающие в YMCA, имеют определенные социальные привычки. Если YMCA удовлетворяет их, члены

организации счастливы. Следовательно, чтобы поощрить людей заниматься спортом, YMCA требовалось воспользоваться уже существующими моделями и научить сотрудников спортзалов запоминать имена посетителей. По сути, здесь действовало то же правило, которое применили «Target» и радиостанции: чтобы продать новую привычку – в данном случае физическую активность, – нужно «завернуть» ее в нечто знакомое и приятное. Например, сыграть на стремлении завести новых друзей.

«Мы ищем способ удержать людей в тренажерном зале, – сказал мне Лазарус. – Охотнее всего люди посещают те места, где могут удовлетворить свои социальные потребности. Групповые занятия повышают вероятность того, что они будут продолжать тренировки. Таким образом можно изменить здоровье всей нации».

В скором времени, говорят аналитики-прогнозисты, компании будут знать наши вкусы и прогнозировать привычки лучше, чем мы сами. Впрочем, знать, что человек предпочитает определенную марку арахисового масла, недостаточно, чтобы заставить его это масло купить. Чтобы продвигать новую привычку – будь то продукты или аэробика, – нужно понимать, как заставить новинку казаться «старинкой».

В ходе последней беседы с Эндрю Поулом я упомянул, что моя жена на седьмом месяце беременности и что это наш второй ребенок. У Поула тоже были дети, и разговор, естественно, перешел на них. Я сказал, что мы с женой иногда делаем покупки в «Target», а год назад сообщили наш адрес, чтобы получать купоны по почте. По мере увеличения срока беременности я заметил, что мы стали получать больше рекламы памперсов, лосьонов и детской одежды.

Я сказал Поулу, что собираюсь воспользоваться некоторыми из этих купонов в ближайшие выходные. Я подумывал о покупке детской кроватки, штор для детской и, может быть, даже парочки игрушек для старшенького. Как хорошо, что «Target» присылала купоны именно на те товары, которые мне требовалось купить!

«Подождите, вот родится у вас второй малыш, – улыбнулся Поул, – и мы пришлем купоны на нужные товары еще до того, как вы сами сообразите, что они вам нужны».

Часть III

Привычки общества

Глава 8

Церковь Сэддлбэк и бойкот автобусных линий в Монтгомери

Как зарождаются общественные движения

I

В шесть вечера к остановке на Кливленд-авеню подъехал автобус. В салон вошла миниатюрная 42-летняя афроамериканка в очках без оправы и консервативном коричневом пиджаке, порылась в сумочке и опустила в денежный ящик плату за проезд – десять центов[244].

Это произошло в четверг, 1 декабря 1955 года, в городе Монтгомери, штат Алабама. У женщины только что закончился длинный и тяжелый рабочий день в местном универмаге, где она работала швеей. Автобус был переполнен, но первые четыре ряда сидений, предназначенных для белых пассажиров, пустовали. Задняя часть автобуса, где разрешалось сидеть чернокожим, была уже забита, и женщина – Роза Паркс – села в центральный ряд, позади кресел для белых. По закону здесь разрешалось сидеть людям любой расы.

Автобус поехал дальше. Пассажиров становилось все больше. Вскоре все кресла были заняты, и некоторые люди – в том числе один белый мужчина – остались стоять. Заметив несчастного белого пассажира, водитель автобуса Джеймс Блейк крикнул черным, сидевшим рядом с Паркс, освободить места, но никто не шелохнулся. Было шумно. Возможно, они просто не расслышали. Блейк подъехал к остановке напротив театра «Эмпайр» на Монтгомери-стрит и зашел в салон.

– А ну-ка быстро освободили места! – рявкнул он.

Трое черных пассажиров встали и направились в конец салона, но Паркс осталась сидеть. «Это сиденья не только для белых, – сказала она водителю, – к тому же стоит только один белый пассажир».

– Если не встанешь, – заявил Блейк, – я вызову полицию, и тебя арестуют.

– Делайте как знаете, – сказала Паркс[245].

Водитель вышел из автобуса и вернулся с двумя полицейскими.

– Почему вы не встаете? – спросил один из них.

– Почему вы нас третируете? – спросила Паркс в ответ.

– Я не знаю, – признался полицейский. – Но… закон есть закон[246]. Вы арестованы.

Этот момент стал поворотной точкой в борьбе за гражданские права, хотя никто из пассажиров автобуса об этом даже не догадывался. Этот робкий отказ стал первым в череде действий, которые в корне изменили борьбу в области межрасовых отношений, превратив незначительные стычки в судах и законодательных органах в большую войну. В следующем году черное население Монтгомери поднимется и будет бойкотировать автобусы города до тех пор, пока не отменят закон о расовой сегрегации в общественном транспорте. Бойкот нанесет огромный финансовый ущерб автобусным линиям, соберет на митинги десятки тысяч протестующих, подготовит страну к появлению молодого харизматичного лидера по имени Мартин Лютер Кинг-младший, а также даст начало движению, которое в свое время охватит Литл-Рок, Гринсборо, Рейли, Бирмингем и, в конце концов, Конгресс. Паркс станет настоящей героиней, получит Президентскую медаль свободы и явит собой яркий пример того, что даже один-единственный акт неповиновения может изменить мир.

Роза Паркс и бойкот автобусных линий Монтгомери стали эпицентром кампании по борьбе за гражданские права не только из-за единичного акта неповиновения, но и благодаря социальным моделям. Опыт Паркс наглядно продемонстрировал силу социальных привычек – поведения, которому машинально следуют десятки, сотни, даже тысячи людей. Эти привычки появляются незаметно, однако обладают силой, способной изменить мир. Именно социальные привычки заставляют выходить на улицы совершенно незнакомых друг другу людей. Возможно, они протестуют по разным причинам, но все движутся в одном направлении. Именно благодаря социальным привычкам некоторые инициативы превращаются в мощные общественные движения, в то время как другие гаснут, не успев разгореться. Чем же объяснить столь сильное влияние социальных привычек? Дело в том, что в основе многих движений, будь то крупномасштабная революция или обычные волнения в церкви, лежит трехступенчатый процесс, который, по мнению историков и социологов, повторяется снова и снова[247].

• Движение зарождается благодаря социальным привычкам дружить и сильным связям между близкими знакомыми.

• Движение набирает силу благодаря привычкам сообщества, а также слабым связям между районами и кланами.

• Движение существует, потому что его лидеры прививают участникам новые привычки, которые вызывают чувства собственного достоинства и общности.

Как правило, общественное движение достигает критической массы только в том случае, если выполнены все три условия. Есть и другие рецепты успешных социальных изменений и сотни деталей, уникальных для каждой эпохи и сферы борьбы. Однако понимание механизмов социальных привычек помогает объяснить, почему именно Монтгомери и Роза Паркс стали своего рода катализатором войны за гражданские права.

Собственно, поступок Паркс в тот зимний день вполне мог закончиться просто ее арестом и ни к чему не привести. Но тут вмешались привычки, и произошло нечто удивительное.

*** * ***

Роза Паркс была не первым черным пассажиром, попавшим в тюрьму за нарушение законов города Монтгомери о сегрегации в автобусах. И даже не первой в тот год. В 1946 году за спор с водителем автобуса из-за мест арестовали Женеву Джонсон[248]. В 1949 году за решетку упекли Виолу Уайт, Кэти Уингфилд и двух чернокожих детей, которые сели на места для белых и отказались их освободить[249]. В том же году в тюрьму попали и два чернокожих подростка из Нью-Джерси, где подобных законов не существовало. Несчастные сели рядом с белым мужчиной и мальчиком[250]. В 1952 году полицейский Монтгомери застрелил негра, споривше го с водителем. В 1955 году, всего за несколько месяцев до ареста Паркс, были арестованы Клодетт Колвин и Мэри Луиза Смит за отказ уступить места белым пассажирам.

Ни один из этих арестов не привел к бойкоту или протестам. «В то время в Монтгомери было не так уж много активистов, – рассказывал мне Тейлор Бранч, историк по гражданским правам и лауреат Пулитцеровской премии. – Люди не устраивали акций протеста и не ходили на демонстрации. Активисты встречались только в суде. Обычный человек такими делами не занимался».

Когда в 1954 году, за год до ареста Паркс, в Монтгомери приехал молодой Мартин Лютер Кинг-младший, он обнаружил, что большинство негров относятся к сегрегации «без явного протеста. Мало того, что они смирились с самой сегрегацией, они приняли оскорбления и унижения, сопутствовавшие ей»[251].

Так почему же с арестом Паркс все изменилось?

Одно из возможных объяснений заключается в изменении политического климата. Годом ранее Верховный суд США передал в нижестоящую инстанцию дело «Браун против Совета по образованию», указав, что сегрегация в государственных школах незаконна. За шесть месяцев до ареста Паркс суд вынес решение, известное под названием «Браун II»: интеграцию школ необходимо осуществить «как можно быстрее». Ощущение грядущих перемен буквально витало в воздухе.

Впрочем, этого недостаточно, чтобы объяснить, почему Монтгомери стал эпицентром борьбы за гражданские права. Клодетт Колвин и Мэри Луизу Смит арестовали уже после дела «Браун против Совета», однако никаких недовольств это не вызвало. Для многих жителей Монтгомери Браун был абстрактной личностью из далекого зала судебных заседаний, и было совершенно непонятно, как он повлияет – и повлияет ли вообще – на ситуацию в городе. Монтгомери – не Атланта и не Остин. Может, в других городах прогресс и был возможен, но только не здесь. «Монтгомери – довольно противное место, – сказал Бранч. – Настоящий рассадник расизма».

Тем не менее после ареста Паркс в городе началось твориться нечто странное. Розу Паркс в отличие от других арестованных за нарушение закона о сегрегации в автобусах глубоко уважали и ценили в обществе. Ее арест запустил целый ряд социальных – дружеских – привычек, вылившихся в начальный протест. Паркс состояла в десятках социальных сетей по всему Монтгомери, что позволило ее друзьям среагировать прежде, чем обществом овладеет привычная апатия.

В то время гражданская жизнь Монтгомери управлялась сотнями небольших групп, составлявших социальную структуру города. Справочник гражданских и общественных организаций практически не уступал по количеству страниц телефонной книге. Каждый взрослый человек – особенно черный – был членом какого-нибудь

клуба, церкви, социальной группы, общественного центра, районной организации, а то и не одной. В этих-то социальных сетях Розу Паркс знали и любили. «Роза Паркс принадлежала к тем редким людям, которые больше дают, чем берут, – писал Бранч в своей книге по истории движения за гражданские права “Parting the Waters”. – Ее характер представлял собой один из тех резких всплесков на графике человеческой природы, которые способны компенсировать с десяток социопатов»[252]. Многочисленные друзья Паркс принадлежали к разным расовым и экономическим слоям. Она занимала должность секретаря местного отделения Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения (NAACP), посещала методистскую церковь и помогала курировать молодежную организацию при лютеранской церкви неподалеку от своего дома. По выходным Роза работала в качестве волонтера в приюте и ботаническом клубе, а по средам вместе с другими женщинами вязала одеяла для местной больницы. Она бесплатно шила одежду для бедных и подгоняла платья для богатых белых девушек, впервые выходивших в свет. Паркс принимала такое деятельное участие в жизни общества, что ее муж жаловался: в гостях она ест чаще, чем дома.

В целом, утверждают социологи, наши друзья похожи на нас. У нас может быть несколько знакомых, которые богаче нас, несколько знакомых, которые беднее нас, и несколько знакомых, которые принадлежат к иной расе. Однако самые прочные взаимоотношения, как правило, завязываются с людьми, которые похожи на нас, зарабатывают примерно ту же сумму денег и происходят из аналогичной среды.

Друзья Паркс, напротив, принадлежали к совершенно разным социальным и экономическим слоям Монтгомери. Она обладала тем, что социологи называют «прочными связями» – личными отношениями – с десятками групп по всему Монтгомери, которые обычно не контактировали друг с другом. «Вот что главное, – сказал Бранч. – Роза Паркс преодолела границы чернокожего общества и Монтгомери в целом. Она дружила с рабочими и профессорами колледжей».

И сила этой дружбы проявилась, как только Паркс угодила в тюрьму.

* * *

Из полицейского участка Роза Паркс позвонила родителям. Она была в панике, и ее мать – понятия не имевшая, что делать, – начала методично перебирать в уме друзей дочери. Наверняка кто-то из них сумеет помочь! В итоге она позвонила жене Е. Д. Никсона, бывшего главы NAACP Монтгомери, которая, в свою очередь, позвонила мужу и сказала, что Паркс нужно вытащить из тюрьмы. Тот сразу же согласился и позвонил видному белому адвокату Клиффорду Дарру, который лично знал Паркс – она подшивала платья трем его дочерям.

Никсон и Дарр отправились в тюрьму, внесли за Паркс залог и отвезли ее домой. Они как раз искали предлог, чтобы бросить вызов законам о сегрегации в автобусах, и, ухватившись за подвернувшуюся возможность, попросили у Паркс разрешения опротестовать ее арест в суде. Мужу Паркс эта идея не понравилась.

– Белые убьют тебя, Роза, – сказал он ей[253].

Паркс много лет работала с Никсоном в NAACP. Она была в доме у Дарра и помогала его дочерям готовиться к котильонам. А теперь друзья просили ее об одолжении.

– Если вы считаете, что для Монтгомери это важно и принесет пользу, – ответила она, – я с радостью помогу[254].

В тот же вечер, всего через несколько часов после ареста, новость о происшедшем разлетелась по всему чернокожему сообществу. Дошла она и до Джо Энн Робинсон – президента влиятельной группы политически активных школьных учителей и подруги Паркс по многочисленным организациям. Узнали об этом и многие школьные учителя из группы Робинсон, и многие родители их учеников. Ближе к полуночи Робинсон созвала импровизированное совещание и предложила объявить бойкот городским автобусам через четыре дня, в понедельник, когда Паркс должна была предстать перед судом.

Затем Робинсон пробралась к себе на работу, где стоял ротатор, и сделала копии листовок.

«Еще одну негритянку арестовали и бросили в тюрьму из-за отказа уступить место в автобусе белому пассажиру, – гласила она. – Слушание назначено на понедельник. Мы призываем всех негров не пользоваться автобусами в понедельник в знак протеста против ареста и суда»[255].

Рано утром следующего дня Робинсон вручила листовки школьным учителям и попросила раздать их родителям и коллегам. Через сутки

после ареста Паркс об ее заключении в тюрьму и бойкоте узнали наиболее влиятельные сообщества города – местное отделение NAACP, крупная политическая организация, ряд чернокожих учителей и родители их учеников. Многие из тех, кто получил листовки, лично знали Розу Паркс – они сидели рядом с ней в церкви или на собрании добровольцев и считали ее своим другом. В дружбе заложен естественный инстинкт – сочувствие, которое заставляет людей бороться за тех, кто им нравится и с кем поступили несправедливо. Исследования показывают, что люди без проблем игнорируют оскорбление и ущемление прав незнакомцев, но если обидели друга, наше чувство негодования не знает границ. Оно настолько сильно, что способно преодолеть присущую обществу инертность. Когда друзья Паркс узнали об ее аресте и бойкоте, социальные привычки дружбы – естественное стремление помочь уважаемому человеку – подтолкнули их к действию.

Первое массовое движение современной эпохи в борьбе за гражданские права могло вспыхнуть в ответ на любой из предыдущих арестов. Но оно началось с Розы Паркс, потому что у нее было много разных, сплоченных друзей, которые отреагировали на ее арест так, как и следовало друзьям, – следуя социальным привычкам дружбы, они единодушно поддержали ее.

Многие были уверены, что акция протеста ограничится одним днем. Протесты возникают ежедневно, по всей планете, но почти все быстро затухают. Ни у кого не оказывается достаточного количества друзей, чтобы изменить мир.

Вот почему так важен второй аспект роли социальных привычек. Бойкот автобусных линий Монтгомери охватил все общество. Едва друзья Паркс начали распространять информацию о приключившейся с ней беде, чувство долга, которое сплачивало черную общину, активизировалось. Люди, которые почти не знали Розу Паркс, решили принять участие в акции из-за социального давления – влияния, известного как «сила слабых связей». Именно это давление и заставило их присоединиться, потому что отказаться было попросту невозможно.

II

Представьте себе на мгновение, что вы руководитель среднего звена в процветающей компании. Вы успешны и любимы. Годами вы создавали свою репутацию и налаживали сеть друзей, из которой можно вытянуть клиентов, мудрый совет и отраслевые сплетни. Вы посещаете церковь, тренажерный зал и загородный клуб, а также состоите в ассоциации выпускников местного колледжа. Вас уважают и часто просят поучаствовать в различных комитетах. Узнав о возможности заключить выгодную сделку, люди из вашего сообщества часто рассказывают о ней вам.

Теперь представьте, что вам звонят. Это руководитель среднего звена из другой компании, который ищет новую работу и просит замолвить словечко перед вашим начальством.

Если звонящий вам незнаком, принять решение не составит труда. Зачем рисковать своим положением в компании ради человека, которого вы не знаете?

Если звонит ваш близкий друг, выбор тоже прост. Конечно, вы поможете. Для чего же нужны друзья?

А что, если этот человек – не близкий друг, но и не незнакомец, а нечто среднее? Что делать, если у вас есть общие друзья, но друг друга вы не знаете? Поручитесь ли вы за него, когда ваш начальник спросит, стоит ли приглашать его на собеседование? Другими словами, какую часть своей репутации и энергии вы готовы потратить на то, чтобы помочь другу вашего друга устроиться на работу?

В конце 1960-х годов ответить на этот вопрос вознамерился некий аспирант из Гарварда по фамилии Грановеттер. Ученый набрал 282 человека[256] и спросил, как они нашли свою текущую работу. Главным образом его интересовало, как они узнавали об открытых вакансиях, к кому обращались за рекомендациями, какими методами пользовались, чтобы попасть на собеседование, и, самое важное, кто протянул им руку помощи. Как и следовало ожидать, результаты показали: когда соискатели обращались за помощью к незнакомым людям, то получали отказ. Когда же они обращались к друзьям, то всегда получали помощь.

Как ни странно, соискатели часто получали помощь и от случайных знакомых – друзей своих друзей. Грановеттер назвал эти знакомства «слабыми связями» – они представляли собой отношения между людьми, которые имели общих знакомых, являлись членами одних и тех же социальных сетей, но не были напрямую связаны крепкими узами дружбы.

Фактически Грановеттер обнаружил следующее: при устройстве на работу слабые связи зачастую важнее сильных связей – близких друзей, поскольку слабые связи обеспечивают доступ к социальным сетям, к которым мы не принадлежим. Многие из людей, опрошенных Грановеттером, узнали о новых вакансиях благодаря слабым связям, а не от близких друзей, что совершенно логично, ибо мы разговариваем с ближайшими друзьями постоянно, работаем вместе с ними или читаем одни и те же блоги. Когда друзья узнают о новой вакансии, мы и сами о ней уже слышали. С другой стороны, наши слабые связи – люди, с которыми мы видимся от силы раз в полгода, – могут рассказать нам о работе, о которой иначе мы бы не узнали[257].

Изучив механизмы распространения мнений, сплетен и политических движений в обществе, социологи обнаружили общую закономерность: слабые связи и знакомства часто оказывают не меньшее – если не большее – влияние, чем связи с близкими друзьями. Грановеттер писал: «Люди с небольшим количеством слабых связей лишены доступа к информации из отдаленных частей социальной системы и вынуждены довольствоваться местными новостями и мнением своих близких друзей. Эти ограничения не только изолируют их от последних веяний и течений, но и могут поставить в невыгодное положение на рынке труда, где продвижение нередко зависит… от своевременного получения информации о подходящих вакансиях.

Кроме того, таких людей трудно организовать или вовлечь в политические движения любого рода… Хотя членов одной или двух групп набрать несложно, проблема заключается в том, что без слабых связей любой импульс не распространяется *за* пределы группы. В результате большая часть населения остается в стороне»[258].

Сила слабых связей помогает объяснить, каким образом протест группы друзей может вылиться в масштабное общественное движение. Трудно убедить тысячи людей преследовать одну и ту же цель – особенно когда это влечет за собой реальные проблемы (отправиться

на работу пешком, сесть за решетку, а то и отказаться от утренней чашки кофе, ведь компания, которая продает этот кофе, не поддерживает органическое земледелие). Большинство людей не настолько сильно обеспокоены нарушением чьих-то там прав, чтобы отказаться от поездки на автобусе или дозы кофеина, пока в тюрьму не посадят их близкого друга. Поэтому существует особый инструмент, которым издавна пользуются активисты, чтобы вынудить людей протестовать даже в том случае, если они совсем не горят желанием это делать. Такая форма убеждения работала сотни лет. Это чувство долга.

Другими словами, давление общества.

Давление общества – и социальные привычки, которые побуждают людей соответствовать ожиданиям группы – сложно описать, ибо его форма и выражение крайне разнообразны. Эти социальные привычки не есть некая устойчивая модель. Скорее это десятки индивидуальных привычек, которые в конечном итоге заставляют всех двигаться в одном направлении.

Тем не менее все привычки, связанные с групповым давлением, имеют между собой нечто общее. Они часто распространяются через слабые связи и завоевывают власть посредством общих ожиданий. Если вы игнорируете социальные обязательства вашего района, отмахиваетесь от моделей, которых ждет от вас сообщество, то здорово рискуете своим социальным положением. Вы ставите под угрозу доступ ко многим социальным благам, которые обеспечивает членство в загородном клубе, ассоциации выпускников или церковной общине.

Другими словами, если вы не протянете руку помощи человеку, который звонит и просит помочь с работой, он может пожаловаться на вас своему партнеру по теннису, который, в свою очередь, разболтает об этом кому-нибудь в раздевалке. Очень может статься, что этот «кто-нибудь» – человек, которого вы давно мечтали заполучить в качестве клиента. Теперь он навряд ли перезвонит, ибо, судя по вашей репутации, вы – некомандный игрок. На детской площадке давление со стороны сверстников опасно. В мире взрослых только так делаются дела и самоорганизуются сообщества.

Самого по себе давления со стороны общества недостаточно, чтобы поддерживать движение. Но когда сильные и слабые связи

сливаются воедино, они создают невероятный импульс. Именно в этот момент и начинаются масштабные социальные перемены.

* * *

Чтобы понять, как сочетание сильных и слабых связей может стимулировать движение, перенесемся на девять лет вперед. Через девять лет после ареста Розы Паркс сотни молодых людей добровольно подвергли себя смертельной опасности в борьбе за гражданские права.

В 1964 году студенты со всей страны – многие из них были белыми и учились в Гарварде, Йеле и других северных университетах – подписались на так называемый «Летний проект Миссисипи». Программа была рассчитана на десять недель и посвящена регистрации чернокожих избирателей на Юге[259]. Проект стал известен как «Лето свободы», и многие из записавшихся понимали, что дело опасное. За несколько месяцев до начала программы газеты и журналы пестрели статьями с прогнозами беспорядков и насилия (которые, к сожалению, оказались точны: всего через неделю после запуска программы белые убили трех добровольцев неподалеку от Лонгдейла, штат Миссисипи). Угроза физической расправы удержала многих студентов от участия в «Летнем проекте Миссисипи». В проект «Лето свободы» записались более тысячи человек, но когда в июне пришло время отправляться на Юг, более трехсот участников решили остаться дома[260].

В 1980-е годы социолог из Аризонского университета по имени Дуг Макадам задался вопросом, почему одни люди приняли участие в проекте «Лето свободы», а другие отказались[261]. Он внимательно прочел все 720 заявлений, поданных студентами несколько десятилетий назад. Каждое занимало пять страниц. Кандидатов спрашивали об их происхождении и биографии, интересовались, почему они хотят поехать в Миссисипи, а также просили рассказать об опыте регистрации избирателей. Обязательная часть – список людей, с которыми могут связаться организаторы в случае их ареста. Были очерки, ссылки и интервью. В общем, подача заявления была делом серьезным.

Первоначальная гипотеза Макадама заключалась в том, что студенты, которые в конечном итоге все-таки отправились в

Миссисипи, вероятно, руководствовались другими мотивами, нежели те, кто остался дома. Чтобы проверить эту идею, ученый разделил кандидатов на две группы. В первую группу вошли молодые люди, которые утверждали, что хотят поехать в Миссисипи по «личным» причинам – например, чтобы «проверить себя», «очутиться в гуще событий» или «узнать, как живут на юге». Во вторую группу попали студенты с мотивами, «ориентированными на окружающих» – «улучшить жизнь чернокожих», «помочь окончательному становлению демократии» или «продемонстрировать силу ненасилия как средства социальных перемен».

Осознав опасность, эгоцентричные кандидаты, предположил Макадам, имели больше шансов остаться дома, а ориентированные вовне – все-таки сесть в автобус.

Эта гипотеза оказалась ошибочной.

По официальным данным, бескорыстных и эгоистичных отправилось на Юг равное количество. Разница в мотивации не объясняла «значимых различий между участниками и отказавшимися», писал Макадам.

Тогда Макадам сравнил «цену выбора» кандидатов. Может быть, у тех, кто остался дома, были мужья или подруги, которые удерживали их от поездки в Миссисипи? Может быть, они нашли работу и просто не могли позволить себе уйти в неоплачиваемый двухмесячный отпуск?

Опять неверно.

«Брак или работа на самом деле повышали шансы поехать на юг», – заключил Макадам.

Осталась последняя гипотеза. Каждого кандидата просили составить список студенческих и политических организаций, в которых он состоял, и назвать минимум десять человек, которых он хотел бы держать в курсе своих летних приключений. Макадам взял эти списки и с их помощью набросал социальную сеть каждого кандидата. Сравнив членство в клубах, он смог определить, у кого из кандидатов были друзья, тоже подавшие заявку на участие в проекте «Лето свободы».

Закончив, он наконец нашел ответ на вопрос, из-за чего одни студенты отправились в Миссисипи, а другие остались дома: из-за социальных привычек – точнее, из-за силы сильных и слабых связей,

действующих в совокупности. Студенты, принявшие участие в программе, состояли в самых разных сообществах; и близкие друзья, и случайные знакомые ждали, что они сядут в автобус. Те, кто отказался от участия, тоже были членами сообществ, но иного рода – таких, в которых социальное давление и привычки отнюдь не заставляли их ехать в Миссисипи.

«Представьте, что вы – один из студентов, подавших заявление, – сказал мне Макадам. – Вместе с пятью вашими самыми близкими друзьями вы заполнили анкету и горели желанием поскорее отправиться на Юг.

Но вот прошло шесть месяцев. День отъезда уже не за горами. Газеты и журналы предсказывают беспорядки в Миссисипи. Вы позвонили своим родителям, и они посоветовали вам остаться дома. На этом этапе было бы странно, если бы вы не задумались, а правильное ли решение вы приняли?

И вот как-то раз вы идете по территории университета и видите группу студентов из вашей церкви. “Мы занимаемся организацией рейсов, – говорят они. – Когда вас забирать?” Эти люди не относятся к числу ваших близких друзей, но вы встречаетесь с ними на клубных вечерах и в общежитии, и они занимают важное положение в вашем социальном кругу. Они знают, что вы записались в “Лето свободы” и говорили, что очень хотите поехать. Соскочите – и на вашем социальном статусе можно будет поставить крест. Даже если вы сомневаетесь, имейте в виду, что отказ будет иметь неприятные последствия. Вы потеряете уважение людей, чье мнение важно для вас».

Изучая студентов с религиозной ориентацией – кандидатов, подавших заявку потому, что «долг всякого христианина – помочь нуждающимся», – он обнаружил смешанные уровни участия. Однако из кандидатов, указавших религиозную причину и состоявших в религиозной организации, в Миссисипи поехали все. Как только их сообщества узнавали, что они зачислены в кампанию «Лето свободы», отказаться было уже невозможно[262].

А теперь рассмотрим социальные сети кандидатов, принятых в программу, но не поехавших в Миссисипи. Эти молодые люди тоже состояли в студенческих организациях. Они тоже посещали клубы и беспокоились о своем положении в этих сообществах. Но организации,

к которым они принадлежали, – студенческий совет, учебные группы и братства – имели другие ожидания. Члены этих сообществ могли отказаться от «Лета свободы» практически без ущерба для своего положения в социальной иерархии.

Столкнувшись с перспективой ареста (если не хуже), большинство студентов, вероятно, более тщательно обдумали свое решение. Одни состояли в организациях, где социальные привычки – ожидания друзей и давление со стороны знакомых – вынуждали участвовать, поэтому, несмотря на сомнения, они все-таки купили билет на автобус. Другие – кого тоже волновал вопрос гражданских прав – принадлежали к сообществам, где социальные привычки подталкивали в несколько ином направлении, а потому подумали про себя: «Может, мне лучше остаться дома?»

*** * ***

На следующее утро после выхода Розы Паркс из тюрьмы Е. Д. Никсон позвонил новому священнику баптистской церкви на Декстер-авеню, Мартину Лютеру Кингу-младшему. Было раннее утро. Часы только что пробили пять, но, когда Кинг снял трубку, Никсон не поздоровался и не спросил, не разбудил ли его новорожденную дочку, которой только что исполнилось две недели. Он сразу заговорил об аресте Паркс, о том, как ее упекли в тюрьму за отказ уступить место, об их планах защищать ее дело в суде и бойкотировать автобусы в понедельник. Кингу было двадцать шесть лет. Он жил в Монтгомери всего год и пока не до конца разобрался в своей роли в обществе. Никсон спрашивал у Кинга одобрения и разрешения провести собрание по поводу бойкота в его церкви. Священник был явно обеспокоен. «Брат Никсон, – сказал он, – дай мне подумать и перезвони чуть позже».

Но Никсон не остановился на достигнутом. Он обратился к одному из самых близких друзей Кинга – сильнейшей из его сильных связей – Ральфу Д. Абернати и попросил его убедить молодого священника принять участие в акции. Через несколько часов Никсон снова позвонил Кингу.

– Я согласен, – сказал Кинг.

– Рад это слышать, – ответил Никсон. – Ведь я уже поговорил с восемнадцатью людьми и сказал им, что вечером в вашей церкви будет

собрание. Не годится проводить его в церкви без вас[263].

Кинга выбрали президентом организации, отвечающей за бойкот.

В воскресенье, через три дня после ареста Паркс, чернокожие священники города, побеседовав с Кингом и другими членами новой организации, объяснили своей пастве, что все негритянские церкви Монтгомери согласились участвовать в однодневной акции протеста. Подтекст был очевиден: стыд и позор тому, кто останется в стороне. В тот же день городская газета «Advertiser» напечатала статью о «сверхсекретном собрании негров Монтгомери, которые планируют бойкотировать городские автобусы в понедельник»[264]. Журналист заполучил копии листовок, которые белые женщины отобрали у своих служанок. В статье говорилось, что негритянские районы города «завалены листовками». Ожидалось, что в акции примут участие все чернокожие граждане. До выхода статьи к акции протеста официально примкнули только друзья Паркс, пасторы и организаторы бойкота. Однако прочтя газету, негры, равно как и белые, решили, что все остальные уже подписались.

Многие из тех, кто сидел на церковных скамьях и читал газеты, знали Розу Паркс лично и согласились участвовать в бойкоте ради дружбы с ней. Другие не знали Паркс, но чувствовали, как сплачивается общество в борьбе за нее. Нехорошо, если в понедельник их увидят в автобусе. «Возьмите такси, – гласила листовка, которую распространяли в церквях, – попросите довезти знакомых или пройдитесь пешком». Стало известно, что организаторы бойкота убедили – или заставили силой – чернокожих водителей такси возить в понедельник негров за десять центов – столько же, сколько стоит проезд на автобусе. Слабые связи всех объединили. Вы могли выбрать один из двух вариантов: либо за бойкот, либо против.

Утром в понедельник, в день бойкота, Кинг проснулся еще до восхода солнца и приготовил себе кофе. Его жена Коретта сидела у окна и ждала, когда проедет первый автобус. Завидев фары, она радостно вскрикнула: обычно автобусы линии Саут-Джексон были забиты служанками, ехавшими на работу, но этот шел пустой. В следующем тоже не оказалось пассажиров. И в том, который проехал после него. Кинг сел в машину и принялся колесить по городу, проверяя другие маршруты. За час он насчитал всего восемь черных пассажиров. Неделю назад их были бы сотни.

«Я ликовал, – писал он позже. – Свершилось чудо… Я видел мужчин, которые ехали на работу на мулах. По улицам Монтгомери катились повозки, запряженные лошадьми… На автобусных остановках собирались люди – смотрели, что происходит. Поначалу они стояли тихо, но к середине дня начали встречать каждый пустой автобус радостными криками, смеяться и шутить. Шумная молодежь скандировала: “Пассажиров нет!”»[265]

Во второй половине дня в зале суда на Черч-стрит Роза Паркс была признана виновной в нарушении законов о сегрегации. Более пяти сотен негров столпились в коридорах и перед зданием суда в ожидании приговора. Бойкот и импровизированный митинг у здания суда стали наиболее значимым политическим актом чернокожих за всю историю Монтгомери, причем оба произошли за каких-то пять дней. Все началось с близких друзей Паркс, позже утверждали Кинг и другие участники, но набрало силу благодаря чувству долга – социальным привычкам, диктуемым слабыми связями. Общество было вынуждено сплотиться из страха потерять друзей.

Многие участвовали бы в бойкоте и без такого стимула. Кинг, таксисты и приходы могли бы сделать тот же самый выбор без влияния сильных и слабых связей. Но десятки тысяч людей со всех концов города не решили бы отказаться от автобусов без толчка со стороны социальных привычек. «Сонное и тихое негритянское сообщество окончательно проснулось», – позже писал Кинг.

Эти социальные привычки, однако, сами по себе не обладали достаточной силой, чтобы растянуть однодневный бойкот на целый год. В течение нескольких недель Кинг не будет скрывать ни беспокойств, что решимость народа слабеет, ни сомнений в «способности негритянского сообщества продолжать борьбу»[266].

А потом эти опасения исчезнут. Подобно тысячам других лидеров движения, Кинг переложит руководство борьбой на плечи своих последователей. Каким образом? Отчасти – привив им новые привычки. Он активирует третью часть формулы движения, и бойкот превратится в саморегулирующуюся силу.

III

Летом 1979 года молодой белый студент семинарии, которому на момент ареста Розы Паркс был двадцать один год и который только и думал о том, как прокормить свою растущую семью, повесил на стене своего дома в Техасе карту и обвел все крупные города от Сиэтла до Майами[267].

У Рика Уоррена, баптистского пастора, была беременная жена и менее двух тысяч долларов в банке. Он мечтал основать новый приход для людей, которые еще не ходили в церковь, но понятия не имел, где его расположить. «Я решил, что поеду в такое место, куда не захотели бы поехать мои друзья по семинарии», – сказал он мне. Все лето он провел в библиотеках, изучая данные переписи населения, телефонные справочники, газетные статьи и карты. Его жена была на девятом месяце беременности, поэтому каждые несколько часов Уоррен бегал звонить домой – хотел убедиться, что роды еще не начались, – а затем возвращался к стопкам книг.

Однажды Уоррен наткнулся на описание места под названием Сэддлбэк-Вэлли, в округе Ориндж, штат Калифорния. В книге говорилось, что это самый динамичный регион в самом динамичном округе одного из самых динамичных штатов в Америке. В этом районе уже было несколько церквей, но они не могли вместить быстро растущее население. Уоррен связался с религиозными лидерами Южной Калифорнии, которые сказали ему, что многие местные жители считают себя христианами, однако служб не посещают. «В пыльном, тускло освещенном подвале университетской библиотеки я услышал глас Божий: “Вот где ты заложишь церковь!” – позже писал Уоррен. – С этого момента вопрос о том, куда ехать, был решен»[268].

Уоррен задумал основать приход для неверующих еще пять лет назад, когда, будучи миссионером в Японии, нашел старый христианский журнал со статьей под названием «Чем опасен этот человек?». Речь шла о Дональде Макгавране – известном миссиологе, инициаторе строительства церквей в странах, где большая часть населения не приняла христианства. Согласно философии Макгаврана, миссионерам следует перенять тактику других успешных движений – в том числе кампании по борьбе за гражданские права – и

апеллировать к социальным привычкам людей. «Конечной целью должна быть христианизация всего материала, то есть населения, или отдельных его частей, достаточно больших, чтобы не разрушить социальную жизнь каждого отдельного человека», – писал Макгавран в одной из своих книг. Только тот евангелист, который помогает людям «стать последователями Христа в рамках привычных для них социальных отношений, имеет шанс освободить массы»[269].

Эта статья – как, впрочем, и все книги Макгаврана – стали для Рика Уоррена настоящим откровением. Вот человек, наконец-то применивший рациональную логику к предмету, который обычно формулируют языком чудес. Вот человек, понимающий, что религию нужно – другого слова тут не подберешь – рекламировать.

Макгавран разработал стратегию, согласно которой основатели церкви должны говорить с людьми на их языке и предоставить помещение, где прихожане могли бы встречаться с друзьями, слушать знакомую музыку и познавать Библию в понятных им метафорах. Самое главное, утверждал Макгавран, священникам нужно обращать людей группами, а не по отдельности – так, чтобы социальные привычки поощряли участие в религиозных мероприятиях, а не отвращали от них.

В декабре, окончив семинарию и став отцом, Уоррен погрузил семью и имущество в фургон и отправился в округ Ориндж, где снял небольшую квартиру. Свою первую службу он провел в собственной гостиной, и пришло на нее всего семь человек.

Сегодня, тридцать лет спустя, церковь Сэддлбэк – одна из крупнейших в мире. Она насчитывает более двадцати тысяч прихожан, каждую неделю посещающих комплекс зданий, занимающих 120 акров, и еще восемь церковных комплексов. Одна из книг Уоррена – «Целеустремленная Жизнь» – разошлась тиражом тридцать миллионов экземпляров, став одним из крупнейших бестселлеров в истории. Тысячи других церквей построены по его методам. Уоррена пригласили прочесть молитву на инаугурации президента Обамы, и он считается одним из наиболее влиятельных религиозных лидеров на Земле.

В основе роста его церкви и его личного успеха лежит фундаментальная вера в силу социальных привычек.

«Мы долго и упорно думали о том, как превратить веру в привычку, разбив ее на части, – сказал мне Уоррен. – Если вы пытаетесь заставить людей следовать примеру Христа из страха, надолго не удастся. Единственный способ заставить людей взять ответственность за свой духовный рост на себя – это привить им привычку верить.

Тогда они станут действовать самостоятельно, автоматически. Люди следуют за Христом не потому, что вы их ведете, а потому, что этого требует их истинная природа».

* * *

Приехав в Сэддлбэк-Вэлли, Уоррен двенадцать недель ходил от двери к двери, знакомясь с людьми и спрашивая, почему они не посещают церковь. Многие ответы были весьма прозаическими – скукотища, отвратительная музыка, далекие от жизни проповеди. Одним нужно было сидеть с детьми, других раздражала необходимость надевать выходное платье, третьи сетовали на неудобные скамьи.

Церковь Уоррена учла все эти жалобы. Он разрешил людям приходить в шортах и пестрых рубашках, если им хочется. Принесли электрогитару. С самого начала проповеди Уоррена были посвящены практическим темам: «Как справиться с унынием», «Как быть довольным собой», «Как построить здоровую семью», «Как выжить в условиях стресса»[270]. Его наставления были понятны, касались реальных, повседневных проблем, и прихожане могли применить их сразу по окончании службы.

Дело пошло. Уоррен арендовал школьные помещения для вспомогательных служб и офисные здания. Сначала паства насчитывала пятьдесят человек, потом сто. Меньше чем через год их стало двести. Уоррен работал по восемнадцать часов в сутки, семь дней в неделю. Он отвечал на телефонные звонки прихожан, вел занятия, проводил консультации по проблемам брака, а в свободное время искал новые аудитории.

Однажды на воскресной службе в середине декабря Уоррен почувствовал легкое головокружение. Он схватился за подиум и все-таки начал читать молитву, но слова расплывались у него перед глазами. Поняв, что сейчас упадет, Уоррен жестом попросил помощника взять аналой.

– Извините, друзья, – пробормотал он. – Мне нужно присесть[271].

Многие годы Уоррен страдал от панических атак и периодических приступов меланхолии, которые, по мнению его друзей, смахивали на легкую депрессию. Однако так плохо ему еще никогда не было. На следующий день он и вся семья уехали в Аризону, где у родителей его жены был дом. Постепенно Уоррен пришел в себя. Иногда он спал по двенадцать часов, а затем отправлялся гулять по пустыне, на ходу читая молитвы и пытаясь понять, почему приступы паники угрожают разрушить все, что он с таким трудом создавал. Почти месяц он провел вдали от своей церкви. Меланхолия переросла в полноценную депрессию. Это была самая черная полоса из всех, которые до сих пор выпадали на его долю. Он вовсе не был уверен, что когда-нибудь выздоровеет и сможет вернуться.

Уоррен, как и полагается пастору, – человек, склонный к прозрениям. Они уже случались прежде: в техасской библиотеке и в Японии, когда он нашел статью о Макгавране. И вот, во время прогулки по пустыне на Уоррена опять снизошло озарение.

«Ты взращивай людей, – сказал ему Господь. – А я построю церковь».

В отличие от предыдущих откровений, это не указывало четкий и ясный путь. Еще несколько месяцев Уоррен будет бороться с депрессией. В тот день, однако, он принял два решения: вернуться в Сэддлбэк и сделать так, чтобы работа в церкви отнимала меньше сил.

*** * ***

Вернувшись, Уоррен решил расширить небольшой эксперимент, начатый несколько месяцев назад в надежде, что это облегчит управление церковью. Он не знал, хватит ли помещений, чтобы вместить всех желающих изучать Библию, а потому попросил кое-кого из прихожан проводить занятия у себя дома. Уоррен боялся, что люди не захотят идти в чей-то дом вместо надлежащей церковной аудитории, но прихожанам идея понравилась. Небольшие группы давали им возможность встретиться со своими соседями. Поэтому, вернувшись из отпуска, Уоррен приписал каждого прихожанина церкви Сэддлбэк к небольшой группе, собиравшейся раз в неделю. Это оказалось одно из самых важных решений за всю его жизнь, ибо превратило посещение

церкви в привычку, которая опиралась на уже существующие социальные потребности и модели.

«Сегодня, когда люди приходят в церковь и видят гигантские толпы по выходным, они думают, что в этом и заключается наш успех, – сказал мне Уоррен. – Но это лишь верхушка айсберга. Девяносто пять процентов работы этой церкви происходит в будни, внутри небольших групп.

Приход и малые группы – как двойной удар. Большая толпа напоминает вам, зачем вы вообще это делаете, а маленькая группа близких друзей помогает сосредоточиться на том, как оставаться верующим. Вместе это действует подобно клею. Сейчас у нас более пяти тысяч малых групп. Это единственное, что позволяет управлять церковью такого размера. В противном случае я бы уработался до смерти, и девяносто пять процентов прихожан никогда бы не получили внимания, за которым пришли».

Уоррен в некотором роде воспроизвел структуру, стимулировавшую бойкот автобусных линий Монтгомери, хотя и построил ее в обратном порядке. Бойкот зародился в кругу людей, лично знакомых с Розой Паркс, и перерос в массовую акцию протеста, когда слабые связи вынудили принять в нем участие и других членов общества. В церкви Сэддлбэк система работает с точностью до наоборот. Людей привлекают чувство общности и слабые связи среди прихожан. Оказавшись внутри, они попадают в своеобразную чашку Петри для выращивания тесных связей – в небольшую группу соседей, в которой вера есть один из ключевых аспектов социального опыта и повседневной жизни.

Но одних малых групп недостаточно. Когда Уоррен спросил людей, что они обсуждают друг у друга в гостиных, они ответили, что говорят о Библии, минут десять молятся, а остальное время болтают о детях или сплетничают. Целью Уоррена, однако, было не только помочь завести новых друзей. Он мечтал создать сообщество верующих, побудить людей принять учение Христа и сделать веру центром всей жизни. Малые группы создавали тесные связи, но без надлежащего руководства мало чем отличались от посиделок за чашкой кофе. Одним словом, они не оправдывали его религиозных ожиданий.

Уоррен вновь вспомнил о Макгавране. Согласно его философии, если научить людей жить с христианскими привычками, они

автоматически будут вести себя как христиане, не требуя постоянного руководства и контроля. Уоррен не мог лично возглавлять каждую малую группу; не мог присутствовать на каждом собрании; не мог гарантировать, что прихожане беседуют о Христе, а не о последних телешоу. Но если привить людям новые привычки, подумал он, все это не понадобится. Люди инстинктивно станут обсуждать Библию и вместе молиться.

Уоррен разработал целый ряд учебных планов для церковных занятий и дискуссий в малых группах. Все они, по сути, преследовали одну цель: обучить прихожан новым привычкам.

«Если вы хотите иметь характер, как у Христа, просто развивайте его привычки, – гласит одно из пособий. – Все мы – не более чем скопище привычек. Наша цель – помочь вам заменить вредные привычки хорошими привычками – привычками, которые помогут вам стать ближе к Христу»[272]. Каждый член церкви Сэддлбэк должен подписать «соглашение о зрелости», где он обещает придерживаться трех привычек: ежедневно выделять время для спокойных размышлений и молитвы, отдавать 10 % своего дохода, а также состоять членом малой группы. Развитие новых привычек стало основной задачей церкви.

«Как только мы этого добиваемся, ответственность за духовный рост переходит от нас к вам. Мы дали вам рецепт, – сказал мне Уоррен. – Нам больше не нужно направлять вас, отныне вы сами выбираете свой путь. Эти привычки становятся вашим новым “я”. На этом этапе наша задача – поддерживать вас и не путаться под ногами»[273].

Уоррен полагал, что может расширить свою церковь так же, как Мартин Лютер Кинг взращивал бойкот: опираясь на сочетание сильных и слабых связей. Однако чтобы преобразовать церковь в движение – двадцать тысяч прихожан и тысячи пасторов, – требуется нечто большее. Нечто такое, что сделало бы его самоподдерживающимся, бесконечным. Уоррену нужно было научить людей привычкам, которые заставляли бы их жить честно не из-за связей, а потому что такова их истинная природа.

Таков третий аспект роли социальных привычек в развитии общественных движений: чтобы идея вышла за пределы сообщества, она должна стать самодвижущейся. Самый верный способ добиться

этого – привить людям новые привычки, которые помогут им самостоятельно решать, в каком направлении двигаться.

* * *

Автобусный бойкот затянулся. Прошло несколько дней. Неделя. Месяц. Два. Постепенно активность черного сообщества Монтгомери начала ослабевать.

Комиссар полиции огласил постановление, согласно которому водители такси были обязаны взимать минимальную плату, и пригрозил арестовать тех, кто будет возить черных со скидкой. Лидеры бойкота ответили тем, что организовали автомобильный пул, в который записались двести человек. Полиция начала выписывать штрафы и донимать участников в местах встреч. Число водителей заметно сократилось. «Найти машину становилось все сложнее, – писал потом Кинг. – Многие жаловались. С раннего утра до позднего вечера мой телефон надрывался, а дверной звонок редко молчал. Меня начали одолевать сомнения по поводу способности негритянского сообщества продолжать борьбу»[274].

Однажды вечером во время службы к Кингу подбежал помощник со срочным сообщением. В доме Кинга, где находились его жена и маленькая дочь, взорвалась бомба. Кинг бросился домой. Его встретила толпа из нескольких сотен черных, а также мэр и начальник полиции. Семья не пострадала, но окна были разбиты, а на крыльце зияла воронка. Если бы в момент взрыва кто-то находился в этих комнатах, он бы погиб.

Пока Кинг оценивал ущерб, толпа возле его дома все росла. Полицейские начали призывать негров разойтись. Кто-то толкнул полицейского. Другой швырнул бутылку. Один из полицейских замахнулся дубинкой. Начальник полиции, который еще несколько месяцев назад публично заявлял, что поддерживает расистский «Совет белых граждан», отвел Кинга в сторонку и попросил его что-то предпринять, – все что угодно, – лишь бы не допустить открытого противостояния, которое грозило вспыхнуть в любую минуту.

Кинг подошел к крыльцу своего дома.

– Не паникуйте! – крикнул он, обращаясь к толпе. – Не доставайте оружие. Тот, кто живет мечом, от меча и погибнет[275].

Толпа притихла и замерла.

– Мы должны любить наших белых братьев независимо от того, как они с нами обращаются, – продолжал Кинг. – Мы должны дать им понять, что любим их. Помните слова Иисуса, которые эхом отдаются в веках: «Любите врагов ваших; благословляйте проклинающих вас; молитесь за обижающих вас».

Вот уже несколько недель Кинг призывал к ненасилию. Эту мысль, которая опиралась на труды Ганди и проповеди Христа, прихожане никогда прежде не слышали в таком контексте. Это был призыв действовать без жестокости, любить и прощать противника, обещание победы. Многие годы движение за гражданские права поддерживало свое существование с помощью языка сражений и борьбы. Оно пережило победы и поражения, которые требовали участия каждого.

Кинг заставил людей взглянуть на происходящее под другим углом. Это не война, сказал он. Это объятия.

Кроме того, Кинг представил бойкот в новом, ином свете. Дело не только в равенстве в автобусах, сказал он; этот бойкот – часть плана Всевышнего, та же участь, которая постигла британский колониализм в Индии и рабство в Соединенных Штатах. Христос умер на кресте ради того, чтобы очистить человечество от греха. Это – очередной этап движения, которое зародилось сотни лет назад. И как таковой он требует иных ответов, иных стратегий, иных моделей поведения. Ему нужны участники, готовые подставить другую щеку. Люди могли продемонстрировать свою преданность, переняв новые привычки, которые проповедовал им Кинг.

– Мы должны отвечать на ненависть любовью, – заявил Кинг толпе в ночь взрыва. – Если остановят меня, наша работа все равно продолжится. Ибо то, что мы делаем – правильно. С нами Бог.

Когда Кинг умолк, толпа спокойно разошлась по домам. «Если бы не этот негр-проповедник, – позже сказал один из белых полицейских, – нас бы всех убили».

На следующей неделе в автомобильный пул вступили два десятка новых водителей. Количество телефонных звонков Кингу домой сократилось. Люди начали самостоятельно организовываться и руководить бойкотом. Когда у домов других организаторов тоже взорвались бомбы, сработала та же схема. Негры Монтгомери собирались вместе, давали показания без насилия и стычек, а затем шли домой.

Это самоуправляемое единство возникло не только в ответ на насилие. Церкви проводили массовые собрания каждую неделю, иногда каждый вечер. «Речи пасторов были похожи на речи доктора Кинга после взрыва – они взяли христианское учение и придали ему политическую направленность, – сказал мне Тейлор Бранч. – Движение – это сага. Чтобы оно работало, необходимо измениться каждому. Жителям Монтгомери пришлось научиться действовать иначе».

Подобно анонимным алкоголикам – черпавшим силу из групповых встреч, на которых их товарищи приобретали новые привычки и проникались верой, глядя на веру других людей, – участники массовых собраний в Монтгомери тоже усвоили новые модели поведения. Именно эти новые шаблоны и способствовали распространению движения. «Люди приходили посмотреть, что делают другие, – пояснил Бранч. – Они чувствовали себя частью большого социального предприятия и через некоторое время действительно начинали в это верить».

* * *

Когда через три месяца после начала бойкота полиция Монтгомери прибегла к массовым арестам, обществом овладела подавленность. Из девяноста человек, которым было предъявлено обвинение, почти все ринулись к зданию суда, чтобы добровольно сесть под арест. Некоторые отправились к шерифу, чтобы проверить, есть ли в списке их имена, и «огорчились, когда их там не оказалось». Как позже писал Кинг: «Объятые прежде страхом люди изменились».

В последующие годы, когда начались волны убийств и нападений, арестов и избиений, протестующие – вместо того чтобы дать отпор, отступить или применить тактику, которая многие годы была оплотом активистов, – просто стояли на своем и говорили, что готовы простить своих врагов, потому что ненависти больше нет.

«Вместо того чтобы заглушить движение, тактика оппозиционеров способствовала его укреплению и сплочению участников, – пишет Кинг. – Они думали, что имеют дело с группой, которую можно уговорить или силой заставить делать все, что хотят белые. Они не знали, что имеют дело с неграми, освободившимися от страха».

Конечно, есть множество причин, почему бойкот автобусных линий Монтгомери закончился успешно и положил начало движению, которое быстро распространилось по всему Югу. Однако решающий фактор – это третий аспект социальных привычек. Философия Кинга включала в себя целый ряд новых моделей поведения, которые превращали участников из последователей в самостоятельных лидеров. Это не совсем привычки – во всяком случае, не в обычном смысле этого слова. Тем не менее, когда Кинг реорганизовал борьбу в Монтгомери, дав протестующим новое чувство самоидентичности, протест перерос в мощное движение. Почему? Потому, что участники взяли на себя смелость самим творить историю. Со временем эта социальная модель стала автоматической и распространилась на другие места, группы студентов и протестующих, которые никогда не встречались с Кингом лично, но могли возглавить движение, просто наблюдая за привычным поведением его участников.

5 июня 1956 года Федеральный суд постановил, что закон Монтгомери о сегрегации в автобусах нарушает Конституцию[276]. Город подал апелляцию в Верховный суд США, и 17 декабря, спустя год после ареста Паркс, Верховный суд отклонил ее. Через три дня городская администрация получила приказ: сегрегацию в автобусах отменить.

На следующее утро в 5.55 Кинг, Е. Д. Никсон, Ральф Абернати и другие впервые сели в городской автобус, причем на передние сиденья[277].

– Вы преподобный Кинг, да? – спросил белый водитель.

– Да.

– Мы очень рады видеть вас сегодня утром[278], – сказал водитель. Позже адвокат NAACP и будущий судья Верховного суда Тергуд Маршалл заявит, что бойкот не имел отношения к упразднению сегрегации в автобусах Монтгомери. Закон изменил Верховный суд, а вовсе не капитуляция одной из сторон.

«Все они ходили пешком зря, – сказал Маршалл. – С таким же успехом можно было подождать, пока дело пройдет через все инстанции. Сэкономили бы кучу сил и нервов»[279].

Впрочем, Маршалл ошибался в одном очень важном аспекте. Бойкот автобусных линий Монтгомери способствовал зарождению целого ряда новых социальных привычек, которые быстро

распространились на Гринсборо в Северной Каролине, Селму в Алабаме и Литл-Рок в Арканзасе. Движение за гражданские права превратилось в волну сидячих и мирных демонстраций, хотя участников нещадно избивали. К началу 1960-х годов движение дошло до Флориды, Калифорнии, Вашингтона и Конгресса. Подписав в 1964 году «Закон о гражданских правах», запрещавший все формы сегрегации, а также дискриминацию в отношении меньшинств и женщин, президент Линдон Джонсон приравнял активистов по борьбе за гражданские права к отцам-основателям американской нации. Еще десять лет тому назад подобное сравнение было бы равнозначно политическому самоубийству. «Сто восемьдесят восемь лет назад небольшая группа отважных людей начала долгую борьбу за свободу, – заявил он перед телекамерами. – Наше поколение призвано продолжить нескончаемый поиск справедливости в этой стране».

Движения не возникают оттого, что все вдруг решили двигаться в одном направлении. В их основе лежат социальные модели, которые зарождаются в виде привычки дружить, переплетаются с привычками общества и поддерживаются новыми привычками, которые меняют чувство собственного «я» участников.

Кинг увидел силу этих привычек одновременно с городом Монтгомери. «Не могу закончить, не предупредив вас, – сказал он в переполненной церкви в день отмены бойкота. Впереди ждали еще десять лет протестов, но конец был уже виден. – Садясь в автобус, проявите любовь. Обратите врага своего в друга своего. Настало время перейти от протестов к примирению… С этой верой мы сумеем уйти от мрака жестокости человека к человеку и прийти к яркому сверкающему свету свободы и справедливости».

Глава 9

Неврология свободной воли

Несем ли мы ответственность за свои привычки?

I

В то утро, когда начались проблемы, – за много лет до того, как она вообще осознала их существование, – Энджи Бэчменн сидела у себя дома, смотрела телевизор и так скучала, что серьезно подумывала о том, чтобы разобрать ящик со столовым серебром[280].

Несколько недель назад ее младшая дочь начала ходить в детский сад, а две старшие учились в школе. Их жизнь заполняли друзья, сплетни и развлечения, которые мать не могла ни понять, ни разделить. Ее муж, топограф, часто уходил на работу в восемь утра и возвращался не раньше шести вечера. Весь день Бэчменн находилась дома одна. Она вышла замуж в девятнадцать лет, забеременела в двадцать, а потом только и делала, что целыми днями упаковывала школьные обеды, играла в принцессу и обслуживала семью. Впервые за двадцать лет она чувствовала себя по-настоящему одинокой. В старших классах ее друзья говорили, что ей надо стать моделью, но когда Энджи бросила учебу и вышла замуж за гитариста – который в конце концов все-таки нашел нормальную работу, – то стала просто мамой.

Половина одиннадцатого утра, все три дочери ушли, и Бэчменн снова прибегла к испытанному способу – приклеила на кухонные часы лист бумаги, чтобы не смотреть на них каждые три минуты.

Она понятия не имела, чем себя занять.

В тот же день Бэчменн заключила сама с собой сделку: если до полудня не сойдет с ума и не съест торт из холодильника, то съездит куда-нибудь поразвлечься. Следующие девяносто минут она пыталась придумать, как именно будет развлекаться. Когда часы пробили двенадцать, она накрасилась, надела красивое платье и отправилась в плавучее казино в двадцати минутах от дома. Даже в полдень – в четверг – в казино было полно людей, которые пришли сюда отдохнуть от мыльных опер и складывания выстиранного белья. У входа играла музыкальная группа. Женщина раздавала бесплатные коктейли. Бэчменн съела креветку со шведского стола. Ощущение было роскошное – как будто прогуливаешь уроки. Она протиснулась к столу, за которым играли в блэкджек. Дилер терпеливо объяснял правила. Когда фишки на 40 долларов кончились, она взглянула на часы и

обнаружила, что два часа пролетели в один миг. Пора возвращаться домой – забрать младшую дочь из садика. В тот вечер за ужином Бэчменн впервые за целый месяц нашла тему для разговора помимо телешоу «Цена удачи».

Отец Энджи был водителем грузовика, который в среднем возрасте вдруг круто изменил свою жизнь и стал поэтом-песенником. Ее брат тоже писал песни и даже получил несколько наград. А вот саму Бэчменн родители представляли друзьям и знакомым исключительно как «маму».

«Я всегда чувствовала себя бездарностью, – призналась она мне. – Да, я считаю, что я умная, и знаю, что я хорошая мать. Но я мало что могла показать со словами “смотрите, вот он, мой талант”».

После первой поездки в казино Бэчменн стала ходить туда каждую неделю, по пятницам во второй половине дня. Это была своего рода награда за пустые дни, домашнюю уборку и сохранение здравого рассудка. Она знала, что пристрастие к азартным играм может привести к неприятностям, и установила себе жесткое правило: играть в блэкджек не больше часа и ставить только те деньги, которые лежат в кошельке. «Я воспринимала это как работу, – сказала она. – Никогда не выходила из дома до полудня и всегда вовремя забирала дочь из садика. Я была очень дисциплинированной».

Поначалу денег не хватало даже на час. Однако через шесть месяцев Бэчменн уже знала достаточно приемов и уловок, чтобы чуточку изменить правила и не только оставаться за игорным столом два или даже три часа, но и уходить отнюдь не с пустыми карманами. Однажды она села за блэкджек с 80 долларами в кошельке, а встала с 530 – вполне достаточно, чтобы купить продукты, оплатить телефонные счета и отложить немного на черный день. Компания, которой принадлежало казино «Harrah 's Entertain-ment», отправляла Бэчменн купоны на бесплатную еду в буфете, и по субботним вечерам она водила туда всю семью.

В Айове, где жила Бэчменн, азартные игры легализовали всего несколько лет назад. До 1989 года законодатели штата опасались, что некоторым гражданам будет трудно бороться с соблазнами карт и игральных костей. Эта проблема родилась одновременно с американским народом. Азартные игры – «дитя алчности, брат несправедливости и отец убытков, – писал Джордж Вашингтон в 1783

году. – Это порок, который может породить любое зло… Одним словом, мало кто выигрывает от этого гадкого занятия, зато страдают тысячи»[281]. Защищать людей от вредных привычек, то есть в первую очередь определять, какие привычки следует считать «дурными», прерогатива, которую законодатели с удовольствием взяли на себя. Проституция, азартные игры, продажа алкогольных напитков по субботам, порнография, ростовщичество, супружеская измена (или, если ваши вкусы нестандартны, «шведская семья») – все эти привычки законодатели регулировали, объявляли вне закона или пытались препятствовать им с помощью строгих (и часто неэффективных) законов.

Легализуя казино, законодатели Айовы настолько волновались, что ограничили их речными судами и разрешили делать ставку не больше 5 долларов. Максимальный проигрыш за один визит не мог превышать двухсот долларов. Впрочем, через несколько лет некоторые казино переехали в Миссисипи, где никаких ограничений не было, и законодатели Айовы отменили эти правила. В 2010 году игорный бизнес принес штату 269 миллионов долларов в виде налогов[282].

*** * ***

В 2000 году у родителей Энджи Бэчменн, заядлых курильщиков, начали проявляться симптомы легочного заболевания. Каждые две недели она летала к ним в Теннесси, чтобы купить продукты и помочь приготовить еду. Возвращаясь домой к мужу и дочерям, Энджи чувствовала себя еще более одинокой, чем раньше. Иногда дома никого не было целыми днями; как будто в ее отсутствие друзья забыли о ней, а семья научилась справляться самостоятельно.

Бэчменн беспокоилась за родителей, переживала, что муж больше интересуется своей работой, чем ее тревогами, и обижалась на детей, которые не понимали, что сейчас она нуждается в них как никогда. Впрочем, стоило ей попасть в казино, как все эти проблемы чудесным образом испарялись. Она стала ходить туда два раза в неделю, потом каждые понедельник, среду и пятницу. Она по-прежнему придерживалась правил, но играла в азартные игры уже много лет и знала аксиомы, по которым жили серьезные игроки. Она никогда не ставила меньше 25 долларов и всегда играла на две руки. «За столом с высоким пределом ставок шансов выиграть больше, чем за столом с

низким пределом, – пояснила она мне. – Несмотря на неудачи, нужно продолжать играть. И удача обязательно улыбнется. Я видела людей, которые приходили со ста пятьюдесятью долларами, а уходили с десятью тысячами. Я знала, что тоже так могу. Главное – следовать правилам. Я контролировала ситуацию»[283]. К тому времени она уже не думала о том, стоит ли взять другую карту или удвоить ставку; она действовала автоматически, точно так же, как Юджин Паули – больной амнезией, который в конце концов научился выбирать правильный кусок картона.

Однажды в 2000 году Бэчменн вернулась из казино с 6 тысячами долларов – этой суммы хватило бы, чтобы заплатить арендную плату за два месяца и разобраться со счетами по кредитной карте, валявшимися у входной двери. В другой раз она выиграла 2 тысячи. Иногда она проигрывала – такова игра; умные игроки знали: чтобы выиграть, нужно сначала проиграть. «Harrah’s» открыла Бэчменн кредит, чтобы ей не приходилось носить с собой много наличности. Другие игроки ждали ее и садились за стол вместе с ней, ибо она знала, что делает. В буфете ее обслуживали без очереди. «Я умею играть, – сказала она мне. – Знаю, так говорят люди, которые не желают признать, что у них есть проблемы. Я совершила только одну ошибку – не ушла вовремя. А играла я неплохо».

По мере того как росли суммы выигрышей и проигрышей, правила, которых придерживалась Бэчменн, становились все более гибкими. Однажды она проиграла 800 долларов за час, а затем выиграла 1200 за сорок минут. Потом удача снова отвернулась, и она потеряла 4 тысячи. В другой раз она проиграла 3500 в первой половине дня, выиграла 5 тысяч к часу, а вечером проиграла еще 3 тысячи. Казино вело строгий учет ее выигрышей и долгов; сама она уже не считала. Однажды выяснилось, что у нее не хватает денег, чтобы заплатить за электричество. Она попросила денег у родителей. В один месяц она заняла 2 тысячи долларов, на следующий – 2500. В этом не было ничего страшного; у родителей водились деньги.

Собственно, у Бэчменн никогда не было проблем с алкоголем, наркотиками или перееданием. Она была нормальной мамой, с такими же достоинствами и недостатками, как и у всех остальных. Но с картами все обстояло иначе. Тяга играть – настойчивое желание, из-за которого она становилась рассеянной и раздражительной, постоянные

мысли о казино, возбуждение, которое приносил каждый успешный ход, – застигла ее врасплох. Это было новое ощущение, настолько неожиданное, что Энджи и в голову не могло прийти, что с ней что-то не так. Никакой четкой границы не было. Развлечение незаметно вышло из-под контроля.

К 2001 году Бэчменн ходила в казино каждый день. Ходила всякий раз, когда ругалась с мужем или обижалась на детей. За игорным столом она была возбужденной и бесстрастной одновременно, а все ее переживания становились такими ничтожными, что Энджи забывала о них. Значение имело только одно – радость выигрыша. Что же касается боли проигрыша, то она быстро проходила.

«Я хотела хоть в чем-то достичь успеха, – призналась мне Бэчменн. – Это было единственное, чем я занималась и что умела делать хорошо».

К лету 2001 года долг Бэчменн перед «Harrah’s» достиг 20 тысяч долларов. Свои проигрыши она держала в тайне от мужа, но когда ее мать, наконец, отказалась дать денег, она не выдержала и во всем призналась. Они наняли адвоката, закрыли ее кредитные карты и, сев за кухонный стол, составили план более строгой, ответственной жизни. Бэчменн отнесла свои платья в магазин поношенной одежды, однако 19-летняя продавщица вернула почти все со словами, что они, видите ли, вышли из моды.

Мало-помалу ей начало казаться, что худшее позади. Наконец-то, подумала она, тяга исчезла.

Увы, это был далеко не конец. Через несколько лет Бэчменн потеряла все и окончательно разрушила жизнь своей семьи; она выбросила на ветер сотни тысяч долларов, а ее адвокат заявил перед Верховным судом, что его клиентка играла не по своей воле, а по привычке и, следовательно, не может отвечать за убытки. В Интернете ее сравнивали с Джеффри Дамером[284]. И вот после всего этого она задалась вопросом: «А насколько я на самом деле ответственна за случившееся?»

«Я искренне верю, что любой человек, будь он на моем месте, поступил бы так же», – сказала мне Бэчменн.

II

Одним июльским утром 2008 года мужчина, отдыхавший на западном побережье Уэльса, снял трубку телефона и позвонил в службу «Скорой помощи».

– Кажется, я убил жену, – сообщил он. Его голос был полон отчаяния. – О, боже. Я думал, что кто-то взломал дверь. Я дрался с этими парнями, а это оказалась Кристин. Должно быть, мне снился сон. Что я наделал! Что я наделал![285]

Через десять минут приехала полиция. Брайан Томас сидел возле своего фургона и плакал. Накануне вечером он и его жена уснули в машине, но вскоре проснулись. По парковке гоняли какие-то парни. Супруги переставили фургон на край площадки и вновь легли спать. Через несколько часов Томас опять проснулся и увидел, что на его жене лежит какой-то мужчина в джинсах и черной флисовой куртке – вероятно, один из гонщиков. Томас набросился на него, схватил за горло и попытался оттащить. Он действовал автоматически. Чем больше сопротивлялся мужчина, тем сильнее Томас сжимал его горло. Мужчина царапал руку Томаса и яростно отбивался, но потом затих. И тут Томас понял, что в руках у него не мужчина, а собственная жена. Он положил ее тело и стал тихонько трясти за плечо, стараясь разбудить и все спрашивая, в порядке ли она.

– Я решил, что кто-то вломился в фургон и задушил ее[286], – рыдая, объяснял полиции Томас. – Она для меня все![287]

Следующие десять месяцев Томас провел в тюрьме в ожидании суда. Постепенно портрет убийцы начал проясняться. В детстве Томас ходил во сне, иногда по нескольку раз за ночь. Он вставал с постели, бродил по дому, играл с игрушками или готовил себе что-нибудь поесть, а на следующее утро ничего об этом не помнил. Эта особенность Томаса стала семейной шуткой. Примерно раз в неделю он выбирался во двор или заходил в чужие комнаты. Такая у него привычка, объясняла мать, когда соседи спрашивали, почему ее сын расхаживает по их газонам босиком и в пижаме. Став старше, Томас частенько просыпался с порезами на ногах, но не мог вспомнить, откуда они взялись. Однажды во сне он плавал в канале. Его жена так боялась, что ночью он может выйти из дома и попасть под машину, что

запирала дверь, а ключи прятала себе под подушку. Каждый вечер супруги ложились в общую постель «обниматься и целоваться», а потом Томас удалялся в другую комнату и засыпал в отдельной кровати. Останься он в спальне жены, она бы и глаз не сомкнула: Томас не только ходил во сне, но и всю ночь яростно ворочался, вскрикивал и что-то бормотал.

«Лунатизм напоминает нам, что сон и бодрствование – не взаимоисключающие понятия, – объяснил мне Марк Маховальд, профессор неврологии Миннесотского университета, который одним из первых начал изучать поведение во сне. – Та часть мозга, которая контролирует поведение, спит, но участки, отвечающие за очень сложные виды деятельности, бодрствуют. Проблема заключается в том, что в таком состоянии мозг может руководствоваться только базовыми моделями, вашими базовыми привычками. Вы следуете тому, что заложено в вашей голове, ибо во сне вы не в состоянии делать выбор».

По закону полиция должна была предъявить Томасу обвинение в убийстве. Однако все улики свидетельствовали о том, что до той ужасной ночи он и его жена жили счастливо. Они не ссорились. У них были две взрослые дочери. Недавно супруги заказали круиз по Средиземному морю, чтобы отпраздновать сороковую годовщину свадьбы. В итоге сторона обвинения обратилась к специалисту по проблемам сна, доктору Крису Идзиковски: пусть он обследует Томаса и даст заключение, действительно ли тот находился в бессознательном состоянии, когда убивал жену. Было проведено два отдельных сеанса – один в лаборатории Идзиковски, а второй в тюрьме. Опутав тело Томаса датчиками, исследователь измерил все, что только можно: мозговые волны, движение глаз, сокращение мышц ног, ток воздуха через нос, дыхательные усилия и уровень кислорода. Сам Томас в это время спал.

Томас был не первым человеком, который утверждал, будто совершил преступление во сне и, следовательно, не может отвечать за содеянное. Существует длинный список преступников, заявлявших, что они невиновны и всему причиной «автоматизм», вроде лунатизма и других типов бессознательного поведения. За последние десять лет ученые значительно продвинулись в понимании неврологии привычек и свободной воли, в результате чего такая тактика защиты приобрела

большую убедительность. В лице судов и присяжных общество согласилось, что некоторые привычки настолько сильны, что подавляют способность делать выбор, а значит, мы не всегда несем ответственность за свои поступки.

* * *

Лунатизм – необычное следствие нормальной работы мозга во время сна. Пока наше тело проходит через различные фазы отдыха, самая примитивная неврологическая структура – ствол мозга, – как правило, парализует конечности и нервную систему, позволяя мозгу видеть сны без движения самого тела. За ночь большинство людей могут многократно входить и выходить из стадии паралича без каких-либо проблем. В неврологии этот процесс называется «переключением».

Однако мозг некоторых людей при переключении ошибается. Во время сна они впадают в состояние неполного паралича, и их тело сохраняет активность во время сновидений или перехода между фазами сна. В этом и состоит основная причина лунатизма, который для большинства больных является неприятной, но неопасной проблемой[288]. Кто-то, например, видит во сне торт, а на следующее утро обнаруживает на кухне пустую коробку из-под пончиков. Кому-то снится, как он идет в ванную комнату, а наутро в коридоре оказывается лужа. Лунатики могут совершать сложные действия – открывать глаза, видеть, передвигаться, вести машину или готовить еду, – и все это в бессознательном состоянии, так как отделы мозга, связанные с видением, хождением, вождением автомобиля и приготовлением пищи, способны функционировать без участия более развитых отделов, таких как префронтальная кора. Известны случаи, когда лунатики кипятили воду и заваривали чай. Один управлял моторной лодкой. Другой включил электропилу, напилил кучу дров, а затем вернулся в постель. В общем и целом, лунатики не делают ничего опасного ни для себя, ни для окружающих. Инстинкт самосохранения действует даже во сне.

Однако ученые, изучавшие мозг лунатиков, обнаружили существенное различие между лунатизмом как таковым, при котором люди встают с кровати и реализовывают свои сны или другие слабые побуждения, и ночными ужасами[289]. Активность мозга во время

ночного ужаса заметно отличается от активности во время бодрствования, полусознательного состояния и даже хождения во сне. Людей охватывает страшное беспокойство, но они не видят снов в привычном смысле этого слова. Их мозг не работает, за исключением самых примитивных неврологических областей, в число которых входят так называемые «центральные генераторы паттернов». Именно эти участки мозга изучали доктор Ларри Сквайр и ученые из Массачусетского технологического института, открывшие неврологический механизм петли привычки. С точки зрения невролога, мозг, переживающий ночной ужас, очень похож на мозг, следующий привычке.

Действия людей во время ночных ужасов – те же привычки, только самые примитивные. Такие поведенческие шаблоны, как хождение, дыхание, вздрагивание от громкого звука или борьба со злоумышленником, проистекают из зоны «центральных генераторов паттернов». Обычно мы не считаем это поведение привычками, но это они и есть: автоматические модели поведения, которые настолько прочно укоренились в нашей нервной системе, что, как показывают исследования, могут осуществляться практически без участия высших отделов головного мозга.

Впрочем, эти привычки имеют одно кардинальное отличие: поскольку сон деактивирует префронтальную кору и другие участки высших когнитивных функций, возможность вмешательства сознания исключается. Если привычка «борись или беги» срабатывает во время ночного ужаса, маловероятно, чтобы человек смог побороть ее с помощью логики или разума.

«Люди, страдающие ночными ужасами, не видят снов в привычном понимании этого слова, – объясняет невролог Маховальд. – Сложные сценарии, характерные для кошмаров, отсутствуют. Если что и помнится впоследствии, то только образ или эмоции – обреченности, страха, потребности защитить себя или другого человека.

Эти эмоции очень сильны. Они относятся к самым базовым сигналам для всех типов поведения, которые мы усвоили за свою жизнь. Человек с рождения реагирует на угрозу, убегая или защищаясь. Поэтому, когда эти эмоции возникают, а высшие отделы мозга не способны увидеть их контекст, мы реагируем так, как нам приказывают базовые привычки[290]. Мы убегаем, или деремся, или

следуем той поведенческой модели, за которую нашему мозгу уцепиться проще всего».

Если во время ночного ужаса возникает ощущение угрозы или сексуальное возбуждение – два наиболее распространенных чувства, – человек машинально следует привычкам, связанным с этими стимулами. Люди, страдавшие ночными ужасами, прыгали с высоких крыш, так как верили, что таким образом спасаются от нападавших. Они убивали своих детей, так как не сомневались, что сражаются с дикими зверями. Они насиловали своих супругов, так как следовали укоренившейся привычке удовлетворить возникшее желание. Хождение во сне, судя по всему, допускает некий выбор, некое участие высших отделов мозга, которые велят нам держаться подальше от края крыши. Человек, страдающий ночными ужасами, напротив, слепо следует петле привычки, куда бы она ни привела.

Некоторые ученые полагают, что ночные ужасы носят генетический характер; другие утверждают, что они связаны с такими заболеваниями, как болезнь Паркинсона. Причины ночных ужасов плохо изучены, однако известно, что у многих людей они включают порывы к насилию. «Насилие, связанное с ночными ужасами, является реакцией на конкретный, пугающий образ, который человек может впоследствии описать», – сообщила группа швейцарских исследователей в 2009 году. Среди людей, страдающих одной из

разновидностей нарушений сна, «попытки наброситься на спящего рядом партнера отмечаются в 64 % случаев. В 3 % имеют место травмы»[291].

И в Соединенных Штатах, и в Великобритании[292] были убийцы, утверждавшие, что ночные ужасы заставляли их совершать преступления, которые они никогда не совершили бы в состоянии бодрствования[293]. За четыре года до ареста Томаса, например, человека по имени Джулс Лоу признали невиновным в убийстве своего 83-летнего отца[294]. Обвинители утверждали, что ночной ужас – объяснение «крайне надуманное»: нелепо верить, что это во сне Лоу бил отца кулаками, пинал ногами и топтал в течение двадцати минут, в общей сложности нанеся ему более девяноста травм. Присяжные не согласились и освободили его. В сентябре 2008 года 33-летняя Донна Шеппард-Сандерс чуть не задушила свою мать, положив ей подушку на лицо. Позже она была признана невиновной в покушении на убийство на том основании, что действовала якобы во сне[295]. В 2009 году британский солдат признался в изнасиловании девочки-подростка, но заявил, что спал, когда разделся сам, спустил с нее трусики и начал заниматься с ней сексом. Проснувшись в самый разгар процесса, он извинился и вызвал полицию. «Я только что совершил преступление, – сообщил он оператору. – Не знаю, что случилось. Я проснулся прямо на ней». Он давно страдал ночными кошмарами и был признан невиновным[296]. В прошлом веке более 150 убийц и насильников избежали наказания, ссылаясь на автоматизм. Судьи и присяжные, действующие от имени общества, утверждали, что поскольку преступники не принимали осознанного решения совершить преступление – и осознанно не участвовали в насилии, – то не должны нести за него ответственность.

В случае с Брайаном Томасом тоже казалось, что всему виной расстройство сна, а не порыв к убийству. «Я никогда себя не прощу, – сказал он одному из обвинителей. – Почему, почему я это сделал?»[297]

* * *

Обследовав Томаса в лаборатории, доктор Идзиковски вынес вердикт: когда Томас убивал жену, он спал. Он не совершал преступления сознательно.

На суде обвинение представило свои доказательства присяжным. Томас признался в убийстве жены. Он знал, что страдает лунатизмом. Обвинители считали, что он не предпринял необходимых мер безопасности во время отпуска, а значит, несет полную ответственность за содеянное.

Однако в ходе слушаний стало ясно, что обвинение вступило в неравный бой. Адвокат Томаса утверждал, что его клиент не собирался убивать жену; в ту ночь он даже не контролировал своих действий[298]. Он автоматически отреагировал на предполагаемую угрозу. Он следовал старой как мир привычке: инстинкту бороться с противником и защищать любимого человека. Как только самые примитивные участки его мозга получили сигнал – кто-то душит его жену, – привычка взяла верх, и он начал бороться. Высшие когнитивные функции не имели никакой возможности вмешаться. Единственная вина Томаса, считал адвокат, в том, что он человек и реагирует так, как заставляет его реагировать его же собственная нервная система – в том числе и самые примитивные привычки.

Даже свидетели обвинения, казалось, играли на руку защите. Хотя Томас знал, что страдает лунатизмом, психиатры со стороны обвинения заявили, что он никоим образом не мог знать заранее, что способен на убийство. Раньше он никогда ни на кого не нападал. Никогда не причинял вреда своей жене.

Адвокат Томаса начал перекрестный допрос главного психиатра со стороны обвинения: «Справедливо ли признать Томаса виновным в совершении действий, которые он не мог предположить?»

Доктор Кэролайн Джейкоб ответила, что Томас не мог предвидеть, что совершит преступление. Если его осудить и поместить в больницу, где содержатся некоторые из самых опасных психически больных британских преступников, то, в общем, «ему там не место».

На следующее утро прокурор обратился к присяжным.

«В момент убийства подсудимый спал, и его сознание не контролировало то, что делает его тело, – сказал он. – Мы пришли к выводу, что в интересах общества нет смысла продолжать требовать от вас приговора. В связи с этим мы призываем вас признать обвиняемого невиновным»[299].

Присяжные так и поступили.

Прежде чем отпустить Томаса, судья сказал ему: «Вы честный человек и преданный муж. Полагаю, вы испытываете чувство вины. В глазах закона вы не несете ответственности за случившееся. Вы свободны»[300].

На первый взгляд решение справедливое. В конце концов, Томас чувствовал себя полностью опустошенным из-за содеянного. Он понятия не имел, что делает, так как просто следовал привычке, а его способность принимать решения, по сути, не работала. Томас – самый несчастный убийца, которого только можно вообразить, поскольку в некоторым смысле сам стал жертвой. Он вызывал такое сочувствие, что по окончании судебного процесса судья попытался его утешить.

Многие из этих оправданий подходят к Энджи Бэчменн, страдавшей пристрастием к азартным играм. Она тоже переживала. Позднее она призналась, что испытывала сильнейшее чувство вины. И, как оказалось, тоже следовала глубоко укоренившимся привычкам, которые все больше и больше затрудняли принятие осознанных решений.

Тем не менее в глазах закона Бэчменн несет ответственность за свои привычки, а Томас нет. Неужели азартный игрок Бэчменн виновата сильнее, чем убийца Томас? Что это говорит нам об этике привычки и выбора?

III

Через три года после объявления Энджи Бэчменн неплатежеспособной, ее отец умер. Предыдущие пятнадцать лет она металась между своим домом и домом родителей. Смерть папы стала для нее настоящим ударом. А через два месяца умерла и мать.

«Весь мой мир рухнул, – сказала она. – Я просыпалась утром и на секунду забывала, что их больше нет, а потом вспоминала, что они умерли, и огромная тяжесть сдавливала мне грудь. Я не могла думать ни о чем другом. Я не знала, что делать, чем заняться».

Когда огласили завещание, Бэчменн узнала, что унаследовала почти миллион долларов.

На двести семьдесят пять тысяч она купила новый дом в Теннесси, неподалеку от того места, где жили ее родители. Некоторая сумма ушла на то, чтобы перевезти взрослых дочерей. Игорный бизнес в Теннесси был запрещен. Как сказала мне Бэчменн: «Я не хотела возвращаться к плохим привычкам. Я хотела жить как можно дальше от всего, что напоминало о потере самообладания». Она сменила номер телефона и не сообщила казино свой новый адрес. Так она чувствовала себя спокойнее.

Однажды вечером они с мужем отправились забирать последнюю мебель из старого дома. По дороге Бэчменн задумалась о своих родителях. Как она будет жить без них? Почему она не была хорошей дочерью? Дыхание участилось. Похоже, начинался приступ паники. Прошло уже много лет с тех пор, как она не играла, но сейчас это казалось единственным возможным способом избавиться от душевной боли. Бэчменн в отчаянии посмотрела на мужа.

– Поедем в казино, – попросила она.

Когда они вошли, один из менеджеров узнал ее. Он помнил ее еще с тех пор, когда она была постоянным посетителем, и вежливо спросил, как дела. Бэчменн выложила все: о смерти родителей, о том, каким тяжелым ударом это для нее стало и какой измученной она все время себя чувствует. Менеджер умел слушать. Так приятно было выговориться, поделиться своими мыслями, а в ответ услышать, что все это нормально. Потом она села за блэкджек и играла три часа подряд.

Впервые за много месяцев тревога отошла на второй план. Она как будто отключилась. И проиграла несколько тысяч долларов.

«Harrah’s Entertainment» – компания, которой принадлежало казино – была известна своими сложными схемами отслеживания клиентов. В основе этой системы лежали компьютерные программы, очень похожие на те, что написал Эндрю Поул в «Target» – алгоритмы прогнозирования, изучавшие привычки азартных игроков. Компания рассчитывала «планируемую прибыль» от каждого посетителя, а затем строила графики их будущих визитов и сумм, которые они потратят. Клиентов отслеживали с помощью клубных карт и заваливали купонами на бесплатную еду; телемаркетеры звонили людям домой и интересовались, где они были. Сотрудников казино специально учили поощрять гостей рассказывать о своей жизни в надежде, что они дадут информацию, которую можно будет использовать для прогнозирования будущих трат. Один из руководителей «Harrah’s» назвал этот подход «маркетингом по Павлову». Каждый год компания проводила тысячи тестов ради усовершенствования своих методов[301]. Система отслеживания клиентов увеличила прибыль на миллиарды долларов и была настолько совершенна, что расходы игроков можно было предсказать с точностью до центов и минут[302][303].

«Harrah’s», разумеется, прекрасно знала, что Бэчменн была объявлена неплатежеспособной еще несколько лет назад и не выплатила долг в 20 тысяч долларов. Однако вскоре после ее разговора с менеджером казино ей стали звонить с предложениями бесплатного лимузина до казино в Миссисипи, билетов на самолет до озера Тахо, номера в отеле и билетов на концерт «Eagles». «Я заявила, что моя дочь поедет со мной, а она хочет взять с собой подругу», – рассказывала Бэчменн. Нет проблем, ответила компания. Перелет и проживание будут бесплатными для всех. На концерте Бэчменн сидела в первом ряду. «Harrah’s» выделила ей десять тысяч для игры и пожелала всего наилучшего.

На этом предложения не закончились. Каждую неделю звонили из очередного казино, спрашивали, хочет ли она лимузин, билеты на шоу, билеты на самолет. Вначале Бэчменн сопротивлялась, но в конце концов стала принимать каждое приглашение. Когда подруга семьи обмолвилась, что намерена выйти замуж в Лас-Вегасе, Бэчменн сделала один-единственный телефонный звонок, и в следующие

выходные они уже были в отеле «Palazzo». «Мало кто вообще знает о его существовании, – сказала она мне. – Я позвонила, задала вопрос, и оператор ответила, что это настоящий эксклюзив. Номер был как в кино: шесть спален, в каждой комнате балкон и джакузи. У меня был даже собственный дворецкий».

Стоило ей переступить порог казино, как привычка играть включалась сама собой. Бэчменн часто играла по нескольку часов подряд. Начинала с маленьких ставок, только на деньги казино. Потом суммы росли, и она пополняла свои фишки на деньги, снятые в банкомате. В конечном итоге она ставила от 200 до 300 долларов и играла на две руки одновременно, иногда по десять-двенадцать часов. Однажды вечером Бэчменн выиграла 60 тысяч долларов. Два раза уходила с 40 тысячами. Однажды она отправилась в Лас-Вегас с 10 тысячами, а вернулась домой с пустым кошельком. Ее стиль жизни особо не изменился. Банковский счет по-прежнему был такой большой, что ей не приходилось думать о деньгах. Вот почему родители оставили ей наследство: чтобы она могла наслаждаться жизнью.

Бэчменн пыталась притормозить, но предложения казино стали более настойчивыми. «Менеджер одного заведения сказал мне, что его уволят, если я не приеду в выходные, – сказала она. – Они говорили: “Мы отправили вас на концерт, оплатили чудесный номер, а вы так мало играете в последнее время”. Что ж, они действительно делали все эти приятные вещи»[304].

В 2005 году умерла бабушка ее мужа, и вся семья отправилась в родной город, где они когда-то жили. Накануне похорон Бэчменн пошла в казино, чтобы проветриться и морально подготовиться к суете следующего дня. За двенадцать часов она проиграла четверть миллиона долларов. Тогда она будто не замечала размер проигрыша. Впоследствии эта цифра казалась ей за гранью реальности. Она постоянно врала самой себе: что счастлива в браке, хотя иногда они с мужем целыми днями не разговаривали; что у нее были близкие друзья, хотя те объявлялись только ради поездок в Вегас, а потом пропадали; что она была хорошей матерью, хотя ее дочери совершили те же ошибки и забеременели слишком рано; что ее собственные мать и отец были бы рады видеть, как она транжирит их сбережения. У нее

оставалось только два варианта: продолжать обманываться или признать, что она опозорила все, ради чего так старались ее родители.

Четверть миллиона долларов. Бэчменн ничего не сказала мужу. «Той ночью я думала обо всем что угодно, только не об этом», – призналась она.

Вскоре, однако, проигрыши стали слишком велики, чтобы на них можно было смотреть сквозь пальцы. Иногда по ночам, после того как муж засыпал, Бэчменн тихонько вылезала из постели, садилась за кухонный стол и быстро записывала цифры, пытаясь сообразить, сколько же она проиграла. Депрессия, которая началась после смерти родителей, становилась все глубже. Она постоянно чувствовала усталость.

А из «Harrah's» продолжали звонить.

«Когда понимаешь, сколько проиграл, приходишь в отчаяние. Кажется, что уже не остановиться, ведь нужно отыграться. Иногда я начинала нервничать, как будто на меня находило затмение. Тогда я представляла себе, что скоро приеду снова, и успокаивалась. Потом мне опять звонили, и я соглашалась, потому что уступить проще. Я действительно верила, что могу отыграться. Раньше ведь выигрывала. Если выиграть в принципе невозможно, азартные игры бы вообще запретили, так?»

*** * ***

В 2010 году специалист по когнитивной нейробиологии Реза Хабиб провел интересный эксперимент: набрав двадцать два человека, он просил каждого лечь в аппарат МРТ и во время сканирования смотреть, как мелькают картинки в игровом автомате[305]. Половина участников принадлежали к категории «патологических игроков» – людей, которые скрывали свое пристрастие к азартным играм, прогуливали работу и имели необеспеченные чеки в казино[306]. Другая половина играла, чтобы поддержать компанию, но проблемного поведения не проявляла. Каждого испытуемого просили лечь на стол томографа и смотреть на монитор, на котором крутились семерки, яблоки и золотые слитки. Игровой автомат запрограммировали на три результата: выигрыш, проигрыш и «близкое попадание», когда картинки почти совпали, но не успели выстроиться в одну линию. Ни один из участников не выигрывал и не проигрывал

настоящих денег. Все, что им было нужно, – смотреть на экран, пока аппарат МРТ регистрировал нейронную активность.

«Особенно нас интересовали системы мозга, связанные с привычками и пристрастиями, – сказал мне Хабиб. – Говоря языком неврологии, мы обнаружили, что патологические игроки возбуждаются при выигрыше сильнее, чем непатологические игроки. Несмотря на то что реальных денег они не получали, их мозг – а именно участки, связанные с эмоциями и вознаграждением, – демонстрировал гораздо более выраженную активность, чем мозг обычных людей.

Но самое интересное – это, конечно, близкие попадания. Патологические игроки воспринимают близкие попадания как выигрыш. Их мозг реагирует почти так же. Для непатологического игрока, напротив, близкое попадание равноценно проигрышу. Люди, не испытывающие проблем с азартными играми, понимают, что близкое попадание все равно означает неудачу».

Обе группы видели одно и то же событие, однако по-разному расценивали его с точки зрения неврологии. Люди с патологической страстью к азартным играм испытывали психический подъем от близких попаданий – согласно гипотезе Хабиба, это объясняет, почему они играют намного дольше, чем все остальные: близкое попадание запускает привычки, которые подталкивают их сделать еще одну ставку. У непатологических игроков близкое попадание запускает привычки, которые говорят: «Стоп, пора заканчивать, пока все не зашло слишком далеко».

Непонятно, отличается ли мозг патологических игроков с рождения, или же его функционирование меняется под воздействием игровых автоматов, онлайн покера и казино. Пока ясно одно: существенные неврологические отличия патологических игроков влияют на обработку информации. Вот почему Энджи Бэчменн теряла над собой контроль всякий раз, когда приходила в казино. Разумеется, игровые компании отлично знают об этой тенденции, и именно поэтому в последние десятилетия игровые автоматы были перепрограммированы таким образом, чтобы близкое попадание выпадало чаще[307]. Игроки, продолжающие делать ставки после близкого попадания, являются основными источниками прибыли казино, ипподромов и государственных лотерей. «Добавить в лотерею близкое попадание – все равно что подлить масла в огонь, – сказал мне консультант государственной лотереи, пожелавший остаться неизвестным. – Хотите знать, почему взлетели продажи? Каждый второй билет заставляет вас чувствовать, что вы почти выиграли».

Участки мозга, за которыми наблюдал Хабиб в своем эксперименте, – это базальные ганглии и ствол мозга. Именно здесь живут привычки (а также берет начало поведение, связанное с ночными кошмарами). За последние десять лет с появлением новых классов лекарственных средств, направленных на эту зону, – например, лекарств для лечения болезни Паркинсона – мы многое узнали о чувствительности некоторых привычек к внешней стимуляции. В Соединенных Штатах, Австралии и Канаде против производителей лекарств были поданы групповые иски. Основание: воздействуя на петли привычек, лекарства вызывали у пациентов нездоровое пристрастие к азартным играм, булимию и шопоголизм[308]. В 2008 году суд присяжных в Миннесоте обязал фармацевтическую компанию выплатить больному 8,2 миллиона долларов, так как новый препарат якобы заставил его проиграть больше четверти миллиона долларов. Сотни аналогичных дел находятся на рассмотрении[309].

«В таких случаях мы утверждаем, что пациенты не контролируют свои навязчивые идеи и увлечения, ибо в состоянии указать лекарство, которое влияет на их нейрохимию, – заметил Хабиб. – Мозг патологических игроков выглядит очень похоже, только они не могут списать это на лекарства. Они говорят исследователям, что не хотят играть, но не способны сопротивляться своему желанию. Так почему

же мы говорим, что азартные игроки контролируют свои действия, а больные болезнью Паркинсона нет?»[310]

* * *

18 марта 2006 года Энджи Бэчменн прилетела в казино по приглашению «Harrah’s». К тому времени ее банковский счет был почти пуст. Попытавшись подсчитать, сколько она проиграла за всю свою жизнь, она получила цифру порядка 900 тысяч долларов. Она уже сообщила компании, что почти разорена, однако звонивший советовал приехать в любом случае и пообещал открыть ей кредит.

«Я чувствовала, что не могу сказать “нет”. Всякий раз, как только появлялся малейший соблазн, мой мозг отключался. Звучит как отговорка, но казино всегда обещало, что на этот раз все будет по-другому. Я знала: как бы я ни сопротивлялась вначале, в конце концов я сдамся».

Бэчменн привезла с собой последние деньги. Она начала со ставок в 400 долларов и играла на две руки. Если она сможет хоть немного выиграть, сказала она себе, хотя бы тысяч 100, она перестанет играть и даже оставит детям кое-какое наследство. Ее муж немного посидел вместе с ней, но в полночь ушел спать. К двум часам ночи она проиграла все, с чем пришла. Сотрудник «Harrah’s» принес ей вексель на подпись. В общей сложности она подписала шесть векселей на сумму 125 тысяч долларов.

Примерно в шесть утра Бэчменн наконец повезло, и стопки фишек перед ней стали расти. Собралась толпа. Она сделала быстрый подсчет: этих денег не хватит, чтобы погасить векселя, но если она продолжит играть по-умному, то выиграет еще больше и тогда уж бросит карты навсегда. Она выиграла пять раз подряд. Оставалось выиграть всего 20 тысяч. Дилер набрал двадцать одно очко. Потом еще раз. И еще. К десяти утра Бэчменн осталась без единой фишки. Она опять попросила денег в долг, однако казино отказало. Бэчменн в оцепенении встала из-за стола и побрела в свой номер. Казалось, пол дрожал у нее под ногами. Идя вдоль стены, она вела по ней рукой, чтобы не упасть. Когда она вошла в комнату, муж уже ждал ее.

– Все кончено, – выдавила она.

– Прими душ и ложись в постель, – ответил он. – Ничего страшного. Ты и раньше проигрывала.

– Все кончено, – повторила она.

– В каком смысле?

– Деньги кончились, – пояснила она. – Совсем.

– Ну… по крайней мере, у нас остался дом.

Она не сказала мужу, что опустошила кредитную линию на дом еще несколько месяцев назад.

IV

Брайан Томас убил жену. Энджи Бэчменн промотала наследство. Есть ли разница в определении меры их ответственности?

Адвокат Томаса утверждал, что его клиент не виновен в смерти жены, ибо действовал бессознательно, автоматически. Его реакция была спровоцирована верой в нападение злоумышленника. Томас не принимал осознанного решения убить, а значит, не должен нести ответственность за смерть Кристин. Следуя той же логике, поведением Бэчменн – как показали исследования мозга патологических игроков, проведенные Резой Хабибом, – тоже руководили мощные неосознаваемые желания. Возможно, когда-то она и делала сознательный выбор – в первый день, когда нарядилась и решила провести день в казино, или даже несколько недель или месяцев. Но годы спустя, когда она проигрывала по 250 тысяч за ночь и, отчаявшись бороться со своими желаниями, переехала в штат, где азартные игры были запрещены, она уже не принимала обдуманных решений. «В неврологии принято считать, что люди с повреждениями мозга утрачивают определенную долю свободной воли, – сказал Хабиб. – Очень похожая ситуация возникает, когда патологический игрок видит казино. Он словно теряет способность к выбору»[311].

Адвокат Томаса говорил так убедительно, что все поверили: да, его клиент совершил ужасную ошибку и всю жизнь будет страдать чувством вины. Тем не менее разве не ясно, что Бэчменн тоже мучается угрызениями совести? «Я чувствую себя такой виноватой, мне так стыдно от того, что я натворила, – сказала она мне. – Я всех подвела. И никогда не смогу возместить это, что бы я ни делала».

Тем не менее между историями Томаса и Бэчменн есть одно принципиальное различие: Томас убил невинного человека. Он совершил преступление, которое всегда считалось самым тяжким. Энджи Бэчменн потеряла деньги. Единственными жертвами в этом случае были она сама, ее семья и компания с капиталом в 27 миллиардов долларов, которая одолжила ей 125 тысяч.

Общество отпустило Томаса на свободу. Бэчменн привлекли к ответственности.

Через десять месяцев после того, как Бэчменн потеряла все, «Harrah’s» попыталась получить деньги с ее банка. Долговые обязательства, которые она подписала, остались неоплаченными, и компания подала на нее в суд, требуя погасить долги и выплатить дополнительные 375 тысяч долларов штрафа – фактически гражданское наказание за совершение преступления. Бэчменн подала встречный иск, заявив, что, увеличивая кредит, предоставляя бесплатные номера в отелях и выпивку, «Harrah’s» охотилась за человеком, который – и компания это прекрасно знала – не контролирует свои привычки. Дело дошло до Верховного суда. Адвокат Бэчменн – повторяя аргументы адвоката Томаса – заявил, что ее нельзя считать виновной, поскольку она реагировала на соблазны автоматически. Когда на Бэчменн начали сыпаться заманчивые предложения, ее привычки брали верх, и она уже не могла контролировать свое поведение.

Судьи, действуя от лица общества, говорили, что Бэчменн была неправа. «Нет такого закона, который обязывал бы сотрудников казино воздерживаться от попыток связаться с игроками, которые, как им известно или должно быть известно, страдают патологической зависимостью от азартных игр», – писал суд. В штате действовала «программа добровольного исключения», в рамках которой любой человек мог попросить внести его в список лиц, которые не должны быть допущены в казино. «Программа добровольного исключения предполагает, что патологические азартные игроки несут личную ответственность за защиту от игромании», – писал судья Роберт Ракер.

Возможно, разница в отношении к Томасу и Бэчменн вполне оправданна. В конце концов, легче пожалеть опустошенного вдовца, чем проигравшуюся в пух и прах домохозяйку.

Хотя почему легче? Почему кажется, что убитый горем муж – жертва, а неплатежеспособный игрок получил по заслугам? Почему кажется, будто одни привычки легко контролировать, а другие – практически невозможно?

И что самое важное, правильно ли делать такие различия?

«Некоторые мыслители, – пишет Аристотель в “Никомаховой этике”, – считают, что добродетельными бывают от природы, другие – по привычке, третьи – в результате обучения». Аристотель был уверен, что всем правят привычки. Действия, которые совершаются бездумно,

являются свидетельством нашей истинной сущности, говорил он. Поэтому «так же, как участок земли должен быть подготовлен заранее для взращивания семени, так и ум ученика и его привычки должны быть подготовлены, чтобы он мог правильно наслаждаться и ненавидеть».

На протяжении всей книги я старался показать, что привычки, даже прочно укоренившиеся в нашем сознании, не есть нечто неизбежное. Привычки можно выбирать, главное – знать как. Благодаря неврологам, изучающим больных амнезией, и специалистам, перестраивающим целые компании, нам известно, что любую привычку можно изменить, если понимать механизм их функционирования.

Сотни привычек влияют на нашу жизнь: с их помощью мы одеваемся по утрам, беседуем с нашими детьми и засыпаем по ночам. Они влияют на то, что мы едим на обед и как ведем бизнес. Они определяют, что мы будем делать после работы: заниматься спортом или пить пиво. У каждой привычки свой сигнал и своя уникальная награда. Одни просты, тогда как другие характеризуются невероятной сложностью, опираются на эмоциональные пусковые механизмы и обеспечивают нейрохимическую награду. Однако любая привычка, независимо от ее сложности, податлива. Самые заядлые алкоголики могут стать трезвенниками. Самые неблагополучные компании могут измениться. Молодой человек, которого выгнали из школы за неуспеваемость, может стать успешным руководителем.

Чтобы изменить привычку, требуется осознанное решение это сделать. Вы должны быть готовы к тяжелой работе: вам предстоит выявить сигналы и награды, которые управляют вашей привычкой, а потом найти альтернативную модель поведения, а это далеко не просто. Вы должны знать, что все в ваших руках, и сознательно этим пользоваться. Изменить привычку возможно. Каждая глава книги посвящена какому-нибудь одному из аспектов реальности контроля над привычками.

Хотя и Энджи Бэчменн и Брайан Томас утверждали одно и то же – что они действовали по привычке и не контролировали свои действия, так как их поведение носило автоматический характер, – кажется справедливым относиться к ним по-разному. Энджи Бэчменн должна ответить за свои поступки, а Брайан Томас должен получить свободу,

ведь Томас понятия не имел о существовании механизмов, способных привести к убийству, и уж тем более не мог управлять ими. Бэчменн, напротив, прекрасно знала о своих привычках. А если вы знаете о существовании привычки, то несете ответственность за ее изменение. Если бы она постаралась, возможно, ей бы и удалось их побороть. Другим людям это удавалось.

Собственно, в этом и заключается основная мысль книги. Убийца-лунатик может утверждать, что не знал о своей привычке и поэтому не несет ответственности за свое преступление. Но почти все остальные модели, которые движут жизнью большинства людей – как мы едим, спим, общаемся с детьми, как тратим время, внимание и деньги, – нам прекрасно известны. Мы знаем об их существовании. Стоит нам осознать, что привычки можно изменить, как появляется свобода выбора – и ответственность переделать их или оставить как есть. Как только вы поймете, что привычки поддаются перестройке, вам станет проще управлять их силой. У вас останется только один вариант: приступить к действию.

* * *

«Наша жизнь, – писал Уильям Джеймс, – хотя и имеет определенную форму, все же в основном состоит из привычек – практических, эмоциональных, интеллектуальных, систематически организованных для нашего счастья или горя, привычек, которые непреодолимо ведут нас к нашей судьбе, какой бы эта судьба ни оказалась»[312].

Джеймс, который умер в 1910 году, происходил из культурной и успешной семьи. Его отец был богатым и видным теологом, а его брат Генри – блестящим писателем, чьи романы изучают до сих пор. В детстве Уильям постоянно болел. Он хотел стать художником, затем поступил в медицинский институт, но бросил учебу ради экспедиции в верховья Амазонки. Впрочем, от этого предприятия он тоже вскоре отказался. В дневнике он упрекал себя за бесталанность. Более того, он далеко не был уверен, что может измениться к лучшему. Во время учебы в медицинском институте он побывал в больнице для умалишенных и видел человека, который бросался на стены. Врач объяснил, что больной страдал галлюцинациями. Джеймс поймал себя

на мысли, что у него гораздо больше сходств с этими несчастными, нежели с коллегами-врачами, но вслух этого не произнес.

«Сегодня я почти дошел до ручки и четко осознал, что должен сделать выбор с открытыми глазами, – пишет 28-летний Джеймс в своем дневнике в 1870 году. – Должен ли я открыто выбросить всю эту моральную чушь за борт, как не соответствующую моим врожденным наклонностям?»

Другими словами, не лучше ли покончить жизнь самоубийством?

Два месяца спустя Джеймс принял решение. Он проведет эксперимент длиною в год, прежде чем совершит очередной опрометчивый поступок. Двенадцать месяцев он будет жить с верой, что полностью контролирует себя и свою судьбу, что может стать лучше, что хочет измениться по доброй воле. Доказать, что так оно и есть, нельзя. Зато он обретет свободу верить в саму возможность перемен, даже если все факты будут свидетельствовать об обратном. «Думаю, вчера в моей жизни случился кризис, – писал он в дневнике. – С сегодняшнего дня и до следующего года, – продолжает он, говоря о способности измениться, – я буду считать, что это не иллюзия. Моим первым актом доброй воли станет вера в саму добрую волю».

Весь следующий год Джеймс каждый день тренировался. В своем дневнике он писал так, будто никогда не сомневался в контроле над собой и своих решениях. Он женился. Начал преподавать в Гарварде. Много времени проводил с Оливером Уэнделлом Холмсом-младшим, который впоследствии стал судьей Верховного суда, и Чарлзом Сандерсом Пирсом, пионером в изучении семиотики. Вместе с ними он организовал дискуссионную группу под названием «Клуб метафизики»[313]. Два года спустя написал письмо философу Шарлю Ренувье, который подробно объяснял механизмы доброй воли. «Не могу не воспользоваться случаем и не рассказать, какой восторг и благодарность охватили меня при прочтении ваших «Эссе». Благодаря вам у меня впервые за всю мою жизнь появилась внятная и разумная концепция свободы… Могу сказать, что с помощью этой философии моя нравственная жизнь начинает возрождаться. И уверяю вас, это далеко не пустяк».

Позже он напишет, что воля к вере – важнейший элемент веры в изменения, а привычки – один из важнейших методов формирования

этой веры. Именно привычки, отметил он, позволяют нам «поначалу делать нечто с трудом, потом делать это с меньшими усилиями и, наконец, когда практики достаточно, выполнять действие полумеханически или вообще почти бессознательно». Выбрав, кем мы хотим стать, мы движемся «в том направлении, в котором тренировались, подобно листу бумаги, который, будучи сложен хоть раз, впоследствии норовит сложиться сам».

Если вы верите, что можете измениться, если превратили это в привычку, – возможность изменения станет реальностью. Такова истинная сила привычки: ваши привычки именно такие, какими вы их выбрали. Как только выбор сделан – и стал автоматическим, – он становится не только реальным, но и неизбежным и, как писал Джеймс, непреодолимо ведет «нас к нашей судьбе, какой бы эта судьба ни оказалась».

Наше восприятие окружения и самих себя создает особый мир, в котором мы и живем. Каждый из нас. «Как-то два малька плыли по реке и встретили старую рыбу, которая плыла им навстречу. Она кивнула им и сказала: “Доброе утро, ребята. Как водичка?” – рассказывал писатель Дэвид Фостер Уоллес выпускникам колледжа в 2005 году. – Мальки поплыли дальше. Через некоторое время один из них глянул на другого и спросил: “Что это за штука такая – вода?”».

Вода – это привычки, бездумный выбор и невидимые решения, которые окружают нас каждый день. Впрочем, стоит присмотреться внимательнее, как они становятся очевидны.

На протяжении всей своей жизни Уильям Джеймс писал о привычках и их центральной роли в счастье и успехе. Этой теме посвящена целая глава в его шедевре «Принципы психологии». Вода, говорил он, наиболее подходящая аналогия того, как работают привычки. Вода «размывает для себя канал, который становится все шире, все глубже; однажды перестав течь, она затем вновь устремляется по пути, уже проложенному ранее»[314].

Теперь вы знаете, как изменить этот путь. Теперь у вас достаточно сил, чтобы плыть.

Приложение

Руководство по использованию этих идей на практике

Изучать науку о привычках не так-то просто: большинство людей, едва заслышав о такой сфере исследований, хотят сию же минуту узнать секретную формулу для быстрого изменения любой привычки. Если ученые открыли механизмы работы этих моделей, то, само собой разумеется, они нашли и рецепт их быстрого изменения, верно?

Если бы все было так просто!

Дело не в том, что таких формул не существует. Дело в том, что не существует одной-единственной формулы. Их тысячи.

Все люди и все привычки разные, а потому универсального способа диагностики и изменения стереотипных моделей, которые подходили бы всем людям и всем типам поведения, в принципе быть не может. Процесс отказа от курения отличается от борьбы с перееданием, которая, в свою очередь, отличается от изменения манеры общения с супругом, а та – от расстановки приоритетов на работе. Более того, привычками каждого человека управляют разные желания.

Вот почему в нашей книге нет ни одного рецепта. Вместо этого я, надеюсь, дал кое-что другое: основу для понимания механизмов привычек и руководство по экспериментированию с ними. Одни привычки легко поддаются анализу и влиянию. Другие являются более сложными и устойчивыми и требуют длительного изучения. Есть и такие, процесс изменения которых не заканчивается никогда.

Но это не означает, что он невозможен вообще. Каждая глава этой книги посвящена одному из аспектов существования и функционирования привычек. Схема, приведенная в приложении, представляет собой попытку изложить основную суть целого ряда тактик, разработанных учеными для диагностики и формирования привычек в нашей собственной жизни. Разумеется, нижеследующее отнюдь не претендует на всесторонность. Это просто практическое руководство, точка отсчета. Тем не менее в сочетании с более обстоятельными выводами, приведенными в разных главах книги, данное руководство подскажет, куда двигаться дальше.

Изменение не всегда происходит быстро и легко. Но со временем, приложив определенные усилия, вы можете перестроить практически любую привычку.

ОБЩАЯ СХЕМА:
• Определить привычное действие
• Поэкспериментировать с наградами
• Выделить сигнал
• Составить план

Шаг первый: Определить привычное действие

Исследователи из Массачусетского технологического института, о которых шла речь в главе 1, установили, что в основе каждой привычки лежит простая неврологическая петля, состоящая из трех частей: сигнала, привычного действия и награды.

Чтобы понять собственные привычки, нужно определить компоненты их петель. После того как вы определили петлю конкретного поведения, можно переходить к поиску альтернативы – способа заменить старые недостатки новыми шаблонами.

Допустим, у вас есть дурная привычка, которая была у меня в начале работы над этой книгой: каждый день после обеда ходить в

столовую и покупать там шоколадное печенье. Предположим, из-за этой своей привычки вы набрали пару-тройку лишних килограммов. Давайте представим, что эта привычка заставила вас поправиться на три килограмма, и ваша жена сделала вам несколько колких замечаний.

Вы честно пытались заставить себя перестать есть печенье, даже наклеили на компьютер листок, на котором написано: «Никакого печенья». Однако каждый день вы преспокойно игнорируете эту записку, встаете, не спеша идете в столовую, покупаете печенье и съедаете его, мило болтая с коллегами возле кассы. Сначала вам хорошо, но потом плохо. Вы клянетесь себе, что завтра соберете волю в кулак и не поддадитесь искушению. Завтра все будет иначе.

А завтра привычка опять берет верх.

С чего же начать диагностику и изменение этого поведения? С выяснения петли привычки. Первым делом нужно определить само привычное действие. В нашем сценарии с печеньем – как, впрочем, и в большинстве привычек – привычное действие очевидно: это поведение, которое вы хотите изменить. Вы встаете из-за стола, идете в столовую, покупаете шоколадное печенье и съедаете его, болтая с друзьями. В итоге получается следующая петля:

Далее предстоит ответить на несколько менее очевидных вопросов. Каков сигнал для этого привычного действия? Голод? Скука? Низкий уровень сахара в крови? Потребность сделать перерыв, прежде чем перейти к другой задаче?

А что за награда? Само печенье? Потребность сменить обстановку? Отвлечься? Пообщаться с коллегами? Или всплеск энергии из-за резкого повышения уровня сахара?

Чтобы это выяснить, вам придется немного поэкспериментировать.

Шаг второй: Поэкспериментировать с наградами

Награды обладают невероятной силой, поскольку удовлетворяют наши страстные желания. Беда в том, что зачастую мы не осознаем желания, которые управляют нашим поведением. Когда маркетинговая команда, занимавшаяся рекламой «Febreze», сообразила, что в конце ритуала уборки потребители жаждут аромата свежести, то дела пошли на лад. Фактически они обнаружили страстное желание, о

существовании которого никто даже не подозревал. Оно пряталось у всех на виду. Большинство страстных желаний именно такие: впоследствии они очевидны, но, когда находишься под их влиянием, выявить их далеко не просто.

Чтобы выяснить, какие желания движут конкретными привычками, потребуется поэкспериментировать с различными наградами. Это может занять несколько дней, неделю или дольше. В этот период не думайте о необходимости что-то изменить – представьте себя ученым на этапе сбора данных.

В первый же день эксперимента, почувствовав желание пойти в столовую и купить печенье, скорректируйте привычное действие таким образом, чтобы награда стала другой. Например, вместо того чтобы идти в столовую, выйдите на улицу, прогуляйтесь по кварталу, а затем вернитесь на рабочее место, так ничего и не съев. На следующий день сходите в столовую, купите пончик или шоколадный батончик и съешьте его за рабочим столом. На третий день сходите в столовую, купите яблоко и съешьте его, пока болтаете с друзьями. На четвертый день проделайте то же самое, но купите чашку кофе. На пятый день вместо похода в столовую зайдите в кабинет приятеля, поболтайте с ним несколько минут и вернитесь к себе.

В общем, вы поняли. Не важно, что вы решите делать *вместо* покупки печенья. Главное – проверить различные гипотезы и определить, какое именно желание движет вашим поведением. Вы хотите съесть само печенье или отдохнуть от работы? Если дело в печенье, то почему? Вы голодны? (В этом случае яблоко должно работать не хуже.) Или вам нужен прилив энергии, который дает печенье? (Тогда должно хватить кофе.) А может, вы ходите в столовую ради общения, и печенье – просто удобный предлог? (Если так, поболтайте с коллегой в его кабинете – должно помочь.)

Проверив четыре или пять наград, можете воспользоваться старым способом поиска закономерностей: каждый раз записывайте на листочке первые три вещи, которые пришли вам в голову по возвращении на рабочее место. Это могут быть эмоции, случайные мысли, чувства или просто первые три слова, которые взбрели вам на ум.

Затем установите на часах или компьютере таймер на пятнадцать минут. Когда он сработает, спросите себя: «Мне по-прежнему хочется печенья?»

Записывать три вещи – даже если это будут бессмысленные слова – важно по двум причинам. Во-первых, вы тут же поймете, о чем думаете или что чувствуете. Как и заполнение карточки, которую носила с собой Мэнди из третьей главы, написание трех слов требует определенного внимания. Более того, исследования показывают, что несколько записанных слов – отличный способ улучшить память. В конце эксперимента вам будет намного легче восстановить в памяти все, о чем вы думали и что чувствовали в тот конкретный момент, потому что слова, которые вы записали, вызовут волну воспоминаний.

А зачем таймер на пятнадцать минут? Затем, что главная цель этих экспериментов – определить награду, которую вы жаждете. Если через пятнадцать минут после пончика вы *по-прежнему* ощущаете желание встать и пойти в столовую, значит, ваша привычка не связана с желанием получить дозу сахара. Если, поболтав с коллегой у его рабочего стола, вы все равно хотите печенье, то вашим поведением движет отнюдь не потребность в общении.

С другой стороны, если через пятнадцать минут после общения с другом вы обнаружили, что легко можете вернуться к работе, значит, вы нашли награду, – ненадолго отвлечься и пообщаться, – которую помогает получить ваша привычка.

Экспериментируя с различными наградами, вы сумеете выделить ту, которую действительно желаете получить. Она-то и играет решающую роль в перестройке привычки.

Как только вы определите привычное действие и награду, останется найти сигнал.

Шаг третий: Выделить сигнал

Лет десять назад психолог из университета Западного Онтарио попыталась ответить на вопрос, который долгие годы ставил в тупик социологов: почему одни очевидцы преступлений плохо помнят увиденное, тогда как другие точно описывают произошедшие события?

Воспоминания очевидцев, конечно, очень важны. И все же исследования показывают, что очевидцы часто плохо помнят то, что видели. Например, они настаивают на том, что вор был мужчиной, хотя он был в юбке; или что преступление было совершено в сумерках, хотя полиция сообщает, что оно произошло в два часа дня. Другие очевидцы, напротив, помнят увиденные преступления до мельчайших деталей.

Десятки исследователей изучали этот феномен, пытаясь определить, почему одни люди помнят все, а другие – практически ничего. Ученые предположили, что у некоторых людей просто лучше

память или что преступление, которое произошло в знакомом месте, вспомнить легче. Однако эти теории не подтвердились – люди с сильной и слабой памятью, а также более или менее знакомые с местом преступления, одинаково склонны забывать происшедшее.

Психолог из университета Западного Онтарио избрала другой подход. Возможно, подумала она, ученые совершают ошибку, сосредоточив внимание на том, что говорят очевидцы и допрашивающие их лица, а не на том, *как* они это говорят. Наверняка существовали какие-то незаметные сигналы, которые влияли на процесс допроса. Психолог просмотрела множество видеокассет с записями допросов очевидцев, но таких сигналов не увидела. В каждом допросе было так много всего – выражения лица, разные способы постановки вопросов, бьющие ключом эмоции, – что она не смогла обнаружить никаких закономерностей.

Тогда ей пришла в голову идея: составить список из нескольких элементов и сосредоточиться только на них – тоне допрашивающего, выражении лица очевидца и дистанции между допрашивающим и очевидцем. Затем психолог убрала всю информацию, которая отвлекала ее от этих элементов. Она убавила громкость на телевизоре, чтобы не слышать самих слов – только интонацию допрашивающего. Лицо полицейского она заклеила листом бумаги, чтобы видеть только лицо очевидца. Потом она прикладывала к экрану рулетку и измеряла расстояние между ними.

Закономерности были очевидны. Психолог заметила, что очевидцев, которые плохо помнили факты, обычно допрашивали полицейские, которые говорили мягким, дружеским тоном. Кроме того, очевидцы, которые больше улыбались или сидели ближе к допрашивающему, давали неточные показания чаще.

Другими словами, когда средовые сигналы говорили «мы друзья» – мягкий тон, улыбка, – свидетели были более склонны к неточному изложению происшедшего. Возможно, причина в том, что на подсознательном уровне эти дружеские сигналы запускают привычку угодить тому, кто задает вопросы.

Важность этого эксперимента состоит в том, что те же самые видеозаписи просматривали десятки других исследователей. Куча умных людей видели те же модели, но никто их не распознал. А все

потому, что каждая такая запись содержала *слишком много* информации, чтобы заметить едва различимый сигнал.

Как только психолог сосредоточилась только на трех категориях поведения, устранив весь прочий шум, эти модели проявились во всей своей полноте.

Наша жизнь устроена точно так же. Определить сигналы, запускающие привычки, трудно именно из-за огромного объема информации, сопровождающей каждое наше действие. Спросите себя, почему вы всегда завтракаете в одно и то же время. Потому что голодны? Потому что часы показывают 7.30? Потому что едят ваши дети? Или потому, что вы оделись и после этого по привычке нужно завтракать?

Что движет вашим поведением, когда вы автоматически поворачиваете машину налево по пути на работу? Дорожный знак? Особое дерево? Понимание того, что это правильный маршрут? Все вместе? Почему иногда вы ошибаетесь и, везя ребенка в школу, по рассеянности начинаете ехать на работу? Какой такой сигнал запускает привычку «ехать на работу» вместо модели «ехать в школу»?

Чтобы выявить сигнал среди шума, можно воспользоваться той же системой, что и психолог: заранее определить категории поведения, которые нужно изучить на предмет тех или иных моделей. К счастью, в этом отношении наука может оказать нам некоторую помощь. Эксперименты показали, что почти все привычные сигналы попадают в одну из пяти категорий:

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

Итак, вы пытаетесь выявить сигнал, запускающий привычку «ходить в столовую и покупать шоколадное печенье». Едва только появится такое желание, запишите ответы на следующие пять вопросов (ниже приведены мои личные записи, когда я сам пытался разобраться в своей привычке):

• Где вы находитесь? (сижу за столом)
• Сколько сейчас времени? (15.36)
• Какое у вас настроение? (скучно)
• Кто еще находится рядом с вами? (никого)
• Какое действие предшествовало возникновению желания? (отвечал на электронное письмо)

На следующий день:
• Где вы находитесь? (возвращаюсь от копировального аппарата)
• Сколько сейчас времени? (15.38)
• Какое у вас настроение (рад)
• Кто еще находится рядом с вами? (Джим из отдела спорта)
• Какое действие предшествовало возникновению желания? (делал фотокопию)

На третий день:
• Где вы находитесь? (в конференц-зале)
• Сколько сейчас времени? (15.41)
• Какое у вас настроение? (устал, волнуюсь из-за проекта, над которым работаю)
• Кто еще находится рядом с вами? (редакторы, пришедшие на совещание)
• Какое действие предшествовало возникновению желания? (я сел, потому что совещание вот-вот начнется)

Через три дня стало совершенно ясно, какой сигнал запускал мою привычку поедать печенье – в определенное время суток я испытывал желание перекусить. На втором этапе я уже выяснил, что моим поведением двигал не голод. Наградой, к которой я стремился, оказалась… возможность ненадолго отвлечься – например, поболтать с другом. А привычка, как я теперь знал, срабатывала между 15.00 и 16.00.

Шаг четвертый: Составить план

Как только вы разобрались с петлей привычки – определили награду, движущую вашим поведением, сигнал, запускающий его, и само привычное действие – можно приступать к изменению этого поведения. Вы можете изменить привычное действие на более подходящее, оставив прежний знак и прежнюю награду. Одним словом, теперь нужно придумать план.

В прологе мы узнали, что привычка – это выбор, который сначала мы делаем сознательно, а затем машинально, без размышлений.

Иными словами, привычка – это формула, которой наш мозг следует автоматически: увидев СИГНАЛ, я совершаю ПРИВЫЧНОЕ ДЕЙСТВИЕ, чтобы получить НАГРАДУ.

Чтобы перестроить эту формулу, необходимо снова начать делать выбор. Как показывают многочисленные исследования, самый простой способ этого добиться – разработать план. В психологии такие планы называются «реализационными намерениями».

Возьмем, к примеру, мою привычку есть печенье днем. С помощью вышеприведенной схемы я узнал, что сигнал возникает примерно в 15.30. Я также знал, что привычным для меня действием было пойти в столовую, купить печенье и поболтать с друзьями. А благодаря экспериментам я выяснил, что страстно желал вовсе не печенье, а хотел отвлечься от работы и пообщаться.

В итоге я придумал следующий план:

Каждый день в 15.30 я буду подходить к столу друга и говорить с ним в течение десяти минут.

Чтобы точно не забыть об этом, я поставил будильник на 15.30.

Сработало не сразу. Бывали дни, когда я был слишком занят и не обращал внимания на сигнал будильника, а потом возвращался к старой привычке. В другие дни поиск товарища, который, как и я, хотел поболтать, отнимал слишком много времени – проще было купить печенье, и я поддавался соблазну. Зато в те дни, когда я придерживался своего плана – когда будильник смолкал и я заставлял себя дойти до стола приятеля и поболтать с ним минут десять, – в конце рабочего дня я чувствовал себя гораздо лучше. Я не ходил в столовую, я не ел печенье, и я был в отличном настроении. В конце концов я стал действовать на автомате: как только наручные часы начинали пищать, я находил товарища и заканчивал рабочий день с ощущением очередной победы. Через несколько недель я и думать забыл о старой привычке. Когда желающих почесать языками не оказывалось, я шел в столовую, покупал чай и пил его вместе с друзьями.

Все это произошло около полугода назад. Я давно не ношу часов – в какой-то момент они просто потерялись. Но каждый день, примерно в 15.30, я встаю из-за стола, оглядываюсь по сторонам в поисках собеседника, минут десять болтаю о новостях и возвращаюсь на рабочее место. Это стало привычкой.

Конечно, некоторые привычки изменить гораздо сложнее. Тем не менее моя схема – хороший старт. Иногда изменения занимают много времени. Иногда требуются повторные эксперименты и случаются неудачи. Но как только вы поймете, как работает привычка – определите сигнал, привычное действие и награду, – вы сможете ее победить.

Выражение признательности

Всю мою жизнь мне незаслуженно везло: я работал с людьми талантливее меня самого, крал их мудрость и изящество, а потом выдавал их за свои.

Именно поэтому вы сейчас держите в руках эту книгу. И именно поэтому я должен поблагодарить огромное количество людей.

Энди Уорд купил права на «Власть привычки» еще до того, как устроился редактором в «Random House». В то время я не знал, какой он добрый, щедрый и удивительно – просто потрясающе –

талантливый редактор. Кто-то из друзей рассказывал, что он преобразил их тексты и настолько грациозно пожимал руку, что прикосновения почти не ощущалось. Я решил, что они преувеличивают, поскольку многие из них в то время выпивали. Дорогой читатель, все это правда. Скромность, терпение и – самое главное – старания, которые Энди прикладывает, чтобы быть хорошим другом, делают всех, кто его окружает, чуточку лучше. Эта книга не только моя, но и его, и я благодарю удачу за то, что знал его, работал с ним, учился у него. Кроме того, я в неоплатном долгу перед таинственным божеством, которое привело меня в издательский дом «Random House», существующий благодаря мудрому руководству Сьюзан Камил и Джины Сентрелло, а также советам и усилиям Авиде Баширрада, Тома Перри, Сэнью Диллона, Салли Марвин, Барбары Филлон, Марии Брэкел, Эрики Гребер и всегда терпеливой Каэлы Майерс.

Аналогичный поворот судьбы дал мне возможность работать со Скоттом Мойерсом, Эндрю Уайли и Джеймсом Пулленом в агентстве «Wylie». Советы и дружба Скотта – как известно многим писателям – так же бесценны, как и щедры. Скотт вернулся в редакторский мир, и читатели во всем мире должны быть просто счастливы. Эндрю Уайли всегда непоколебим и проницателен в своем стремлении сделать мир безопаснее (и комфортнее) для писателей. Спасибо ему за это. Джеймс Пуллен помог мне разобраться, как писать на языках, о существовании которых я даже не подозревал.

Я в неоплатном долгу перед «New York Times». Большое спасибо Ларри Инграссии, редактору бизнес-новостей, чья дружба, советы и понимание позволили мне написать эту книгу и заниматься журналистикой бок о бок с огромным количеством талантливых репортеров. Отдельная благодарность Викки Инграссия за помощь и поддержку. Любой писатель, встречавшийся с Адамом Брайантом, знает, что он замечательный друг, великолепный защитник и удивительно одаренный человек. Мне выпала большая честь сотрудничать с Биллом Келлером, Джилл Абрамсон, Дином Бакетом и Гленном Креймоном. Это настоящие журналисты, и я беру с них пример.

Особая благодарность моим коллегам по «Times»: Дину Мерфи, Уинни О’Келли, Дженни Андерсон, Рику Берку, Эндрю Россу Соркину,

Дэвиду Леонхардту, Уолту Богданичу, Дэвиду Джиллену, Эдуардо Портеру, Джоди Кантор, Вере Титьюник, Эми О’Лири, Питеру Латтману, Дэвиду Сигалу, Кристин Хофни, Дженни Шасслер, Джо Носера и Джиму Шактер (оба читали главы моей книги), Джеффу Кейну, Майклу Барбаро и всем тем, кто щедро делился со мной своей дружбой и идеями.

Также выражаю искреннюю признательность Алексу Блумбергу, Адаму Дэвидсону, Поле Сачмен, Ниви Норду, Алексу Беренсону, Назанин Рафсанджани, Брэндану Кернеру, Николасу Томпсону, Кейт Келли, Саре Эллисон, Кевину Блейеру, Аманде Шаффер, Деннису Потами, Джеймсу Уинну, Ноа Котчу, Грегу Нельсону, Кэтлин Пайк, Джонатану Клейну, Аманде Клейн, Доннану Стилу, Стейси Стил, Уэсли Моррису, Адиру Вальдману, Ричу Фрэнкелю, Дженнифер Казин, Аарону Бендиксону, Ричарду Рампеллю, Майку Бору, Дэвиду Левицки, Бет Уолтмат, Эллен Мартин, Рассу Юману, Эрин Браун, Джеффу Нортону, Раджу Де Датта, Рубену Сигалу, Дэну Костелло, Питеру Блейку, Питеру Гудману, Аликсу Шпигелю, Сьюзан Доминас, Дженни Розенстрах, Джейсону Вударду, Тейлору Ногуера и Мэтью Берду, которые оказывали мне всестороннюю помощь и поддержку. Обложку книги и замечательные рисунки придумал невероятно талантливый Антон Юхновец.

Не могу не поблагодарить тех, кто щедро делился со мной своим временем, помогая собирать материал для этой книги. Многие упомянуты в примечаниях, тем не менее мне бы хотелось выразить особую признательность Тому Эндрюсу из «SYPartners», Тони Данджи и Диджею Снеллу, Полу О’Нилу, Уоррену Беннису, Рику Уоррену, Энн Крумм, Пако Андерхиллу, Ларри Сквайру, Вольфраму Шульцу, Энн Грейбил, Тодду Хизертону, Д. Скотту Тонигену, Тейлору Бранчу, Бобу Боумену, Трэвису Личу, Говарду Шульцу, Марку Мьюрейвену, Анджеле Дакуорт, Джейн Бруно, Резе Хабибу, Патрику Малки и Терри Ноффсингеру. Отдельное спасибо исследователям и специалистам по проверке фактов, в том числе Дэксу Проктору, Джошу Фридману, Коулу Луизону, Александеру Провану и Ниле Салданха.

Я бесконечно благодарен Бобу Сипчену, который дал мне мою первую настоящую работу в журналистике. Очень жаль, что я не смогу поделиться этой книгой с двумя моими друзьями, которые ушли так рано, – Брайаном Чингом и Л. К. Кейзом.

Наконец, огромное спасибо моей семье. Кэти Дахигг, Джеки Дженкаски, Дэвид Дахигг, Дэн Дахигг, Тони Марторелли, Александра Олтер и Джейк Гольдштейн – отличные друзья. Мои сыновья, Оливер и Гарри, служили и служат неиссякаемыми источниками вдохновения и радости. Мои родители, Джон и Дорис, с самого раннего детства поощряли мою страсть к писательству, даже когда я что-нибудь поджигал и давал им повод думать, что будущие письма придется писать в тюрьму.

И, конечно, моей жене Лиз, чья неизменная любовь, поддержка, руководство, ум и дружба сделали возможным появление этой книги.

Об источниках

Сведения, изложенные в данной книге, основаны на сотнях интервью и тысячах публикаций и исследований. Многие источники указаны в самом тексте или приведены в примечаниях, равно как и ссылки на литературу для дополнительного чтения.

Большинству людей, располагавших ключевыми сведениями по тому или иному вопросу, а также авторам важнейших исследований было предоставлено краткое изложение материала с просьбой просмотреть собранные мной факты. Каждому из них была предоставлена возможность дать дополнительные комментарии, указать на возможные несоответствия, а также высказать любые замечания относительно подачи информации. Многие такие комментарии представлены в примечаниях. (Ни один из источников не имел доступа к полному тексту книги; все комментарии основаны на составленных мной конспектах.)

По ряду причин некоторые источники пожелали остаться неизвестными. В ряде случаев личная информация была опущена или изменена в целях сохранения конфиденциальности или по другим соображениям.

Примечания

1

История Лайзы Аллен рассказана мне самой Аллен. Исследование продолжается до сих пор и еще не опубликовано, поэтому ученые пока не дают интервью. Тем не менее основные выводы были подтверждены экспериментами и интервью с исследователями, работающими над аналогичными проектами, в том числе: 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, № 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, № 4 (11/2008): 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 (12/2009): 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 (12/2006): 2728–38; R. Sinha & C. S. Li, “Imaging Stress– and Cue-Induced Drug and Alcohol Craving: Association with Relapse and Clinical Implications”, *Drug and Alcohol Review* 26, № 1 (01/2007): 25–31; E. Tricomi, B. W. Balleine, & J. P. O’Doherty, “A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning”, *European Journal of Neuroscience* 29, № 11 (06/2009): 2225–32; D. Knoch, P. Bugger & M. Regard, “Suppressing Versus Releasing a Habit: Frequency-Dependent Effects of Prefrontal Transcranial Magnetic Stimulation”, *Cerebral Cortex* 15, № 7 (07/2005): 885–87.

2

William James, *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life's Ideals*. Впервые опубликовано в 1899-м.

3

Bas Verplanken & Wendy Wood, “Interventions to Break and Create Consumer Habits”, *Journal of Public Policy and Marketing* 25, № 1 (2006): 90–103; David T. Neal, Wendy Wood, & Jeffrey M. Quinn, “Habits – A Repeat Performance”, *Current Directions in Psychological Science* 15, № 4 (2006): 198–202.

4

Своим пониманием увлекательнейшей темы о тренировке привычек в армии я обязан доктору Питеру Шифферлу из Школы передовых военных исследований (SAMS), доктору Джеймсу Люссье, а также многим командирам и солдатам, щедро уделявшим мне время в Ираке и SAMS. Более подробно см.: Scott B. Shadrick & 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, 07/2004; 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, 07/2007; 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, 03/2004; 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, 11/2003; Army Field Manual 5–2 20, 02/2009.

5

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, № 18 (2000): 7024–36.

6

Я очень благодарен семьям Паули и Рейс, всем ученым из лаборатории Сквайра, а также журналистам, освещавшим историю Юджина в средствах массовой информации. Основные публикации, которыми я пользовался, включают: Joshua Foer, “Remember This”, *National Geographic*, 11/2007, 32–57; “Don’t Forget”, *Scientific American Frontiers*, Chedd-Angier Production Company, PBS, эпизод первый, эфир от 11/05/2004; “Solved: Two Controversial Brain Teasers”, *Bioworld Today*, 08/1999; David E. Graham, “UCSD Scientist Unlocks Working of Human Memory”, *The San Diego Union-Tribune*, 12/08/1999.

7

Richard J. Whitley & David W. Kimberlan, “Viral Encephalitis”, *Pediatrics in Review* 20, № 6 (1999): 192–98.

8

В одних опубликованных исследованиях сказано, что Г.М. получил травму в девять лет; в других – в семь.

9

Во всех исследованиях, опубликованных до сих пор, указано, что Г.М. сбил велосипедист; согласно новым данным, он мог упасть с мотоцикла.

10

Luke Dittrich, “The Brain That Changed Everything”, *Esquire,* 10/2010.

11

Eric Hargreaves, “H.M.”, *Page O’Neuroplasticity,* http://homepages.nyu.edu/~eh597/HM.htm.

12

Benedict Carey, “H.M., Whose Loss of Memory Made Him Unforgettable, Dies”, *The New York Times*, 5/12/2008.

13

В то время это была обычная практика.

14

Dittrich, “The Brain That Changed Everything”; Larry R. Squire, “Memory and Brain Systems: 1969–2009”, *Journal of Neuroscience* 29, № 41 (2009): 12711–26; Larry R. Squire, “The Legacy of Patient H.M. for Neuroscience”, *Neuron* 61, № 1 (2009): 6–9.

15

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, & L. R. Squire, “A Neostriatal Habit Learning System in Humans”, *Science* 273 (1996): 1399–1402; P. J. Bayley, J. C. Frascino, & L. R. Squire, “Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe”, *Nature* 436 (2005): 550–53.

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, № 2 (1991): 216–22.

17

G. E. Alexander & M. D. Crutcher, “Functional Architecture of Basal Ganglia Circuits: Neural Substrates of Parallel Processing”, *Trends in Neurosciences* 13 (1990): 266–71; André Parent & Lili-Naz Hazrati, “Functional Anatomy of the Basal Ganglia”, *Brain Research Reviews* 20 (1995): 91–127; Roger L. Albin, Anne B. Young & John B. Penney, “The Functional Anatomy of Basal Ganglia Disorders”, *Trends in Neurosciences* 12 (1989): 366–75.

18

Alain Dagher & T. W. Robbins, “Personality, Addiction, Dopamine: Insights from Parkinson’s Disease”, *Neuron* 61 (2009): 502–10.

19

Разобраться в экспериментах, которые проводят в лабораториях Массачусетского технологического института, а также в строении и функциях базальных ганглий, включая их роль в привычках и памяти, мне помогли следующие материалы: F. Gregory Ashby & 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 & J. C. Horvitz, “Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity”, *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 208–15; C. Da Cunha & 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 & R. S. Turner, “Motor Sequences and the Basal Ganglia: Kinematics, Not Habits”, *Journal of Neuroscience* 30 (2010): 7685–90; J. J. Ebbers & 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 & 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, № 1–2 (1998): 119–36; F. Gregory Ashby & V. Valentin, “Multiple Systems of Perceptual Category Learning: Theory and Cognitive Tests”, *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, ed. Henri Cohen & Claire Lefebvre (Oxford: Elsevier Science, 2005); S. N. Haber & M. Johnson Gdowski, “The Basal Ganglia”, *The Human Nervous System*, 2nd ed., ed. George Paxinos & 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 & T. J. Buschman, “Bootstrapping Your Brain: How Interactions

Between the Frontal Cortex and Basal Ganglia May Produce Organized Actions and Lofty Thoughts", *Neurobiology of Learning and Memory*, 2nd ed., ed. Raymond P. Kesner & 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", *Handbook of Behavioral Neuroscience*, ed. Heinz Steiner & Kuei Y. Tseng, 561–69; D. P. Salmon & 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.

20

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 & 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.

21

Графики, представленные в этой главе, упрощены. Полное описание результатов исследований можно найти в работах и лекциях доктора Энн Грэйбил.

22

Ann M. Graybiel, “The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires”, *Neurobiology of Learning and Memory* 70 (1998): 119–36.

23

Более подробно см.: A. David Smith & J. Paul Bolam, “The Neural Network of the Basal Ganglia as Revealed by the Study of Synaptic Connections of Identified Neurones”, *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.

24

Более подробно см.: 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.

25

Более подробно см.: Peter J. Bayley, Jennifer C. Frascino, & Larry R. Squire, “Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe”, *Nature* 436 (2005): 550–53; 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, & L. R. Squire, “A Neostriatal Habit Learning System in Humans”, *Science* 273 (1996): 1399–1402.

Необходимо отметить, что работа Сквайра с Паули не ограничивалась исключительно привычками. Благодаря Юджину удалось сделать ряд важных открытий в таких областях, как пространственная память и прайминг. Более подробные сведения об этих и других находках представлены на персональной веб-странице Сквайра: http://psychiatry.ucsd.edu/faculty/lsquire.html.

27

Более подробно см.: Monica R. F. Hilario et al., “Endocannabinoid Signaling Is Critical for Habit Formation”, *Frontiers in Integrative Neuroscience* 1 (2007): 6; Monica R. F. Hilario & 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 & 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.

28

Jennifer L. Harris, Marlene B. Schwartz, & Kelly D. Brownell, “Evaluating Fast Food Nutrition and Marketing to Youth”, Yale Rudd Center for Food Policy and Obesity, 2010; H. Qin & 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 & V. R. Prybutok, “Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions in Fast-Food Restaurants”, *International Journal of Quality and Service Sciences* 1 (2009): 78. Более подробную информацию по данной теме можно найти в следующих источниках: C. Berridge, “Brain Reward Systems for Food Incentives and Hedonics in Normal Appetite and Eating Disorders”, *Appetite and Body Weight*, ed. Tim C. Kirkham & 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, & 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, & B. Wansink, “Are We Aware of the External Factors That Influence Our Food Intake?” *Health Psychology* 27 (2008): 533–38; T. Yamamoto & T. Shimura, “Roles of Taste in Feeding and Reward”, *The Senses: A Comprehensive Reference*, ed. Allan I. Basbaum et al. (New York: Academic Press, 2008), 437–58; F. G. Ashby, B. O. Turner, & J. C. Horvitz, “Cortical and Basal Ganglia Contributions to

Habit Learning and Automaticity", *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 208–15.

29

K. C. Berridge & T. E. Robinson, “Parsing Reward”, *Trends in Neurosciences* 26 (2003): 507–13; Kelly D. Brownell & 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 & 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 & A. Knaapila, “Genetics of Taste and Smell: Poisons and Pleasures”, *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 & T. Shimura, “Roles of Taste in Feeding and Reward”, *The Senses: A Comprehensive Reference*, ed. Allan I. Basbaum et al. (New York: Academic Press, 2008), 437–58.

30

Историей о Хопкинсе, «Pepsodent» и уходе за зубами в США я обязан Скотту Свэнку (куратору Национального музея лечения зубов имени доктора Сэмюэля Д. Харриса), Джеймсу Гатманну (DDS) и Дэвиду Чемину (редактору журнала «*Journal of the History of Dentistry»)*. Многие сведения почерпнуты мной из следующих источников: James Twitchell, *Twenty Ads That Shook the World* (New York: Three Rivers Press, 2000); the Dr. Samuel D. Harris National Mu seum of Dentistry; the *Journal of the History of Dentistry;* Mark E. Parry, "Crest Toothpaste: The Innovation Challenge", *Social Science Research Network*, 10/2008; 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): 8–15; 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): 25–34; 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).

31

H. A. 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).

32

Alyssa Picard, Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century (New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 2009).

33

Более подробную информацию о рекламе зубной пасты знаменитостями см.: 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.

34

Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century* (Jefferson, N.C.: McFarland, 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.

35

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).

36

C. McGaughey & E. C. Stowell, “The Adsorption of Human Salivary Proteins and Porcine Submaxillary Mucin by Hydroxyapatite”, *Archives of Oral Biology* 12, № 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, № 10 (2006): 861–69.

37

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 (09/1920): 511–29.

38

Не могу не выразить благодарность университету Дьюка за оцифрованную коллекцию рекламных роликов.

39

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 & 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.

40

В конце концов «Pepsodent» обошла паста «Crest», содержащая фторид – компонент, который на самом деле позволял эффективно бороться с кариесом.

41

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.

42

H. Aarts, T. Paulussen, & H. Schaalma, “Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours”, *Health Education Research* 3 (1997): 363–74.

43

Krystina A. Finlay, David Trafimow, & Aimee Villarreal, “Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants”, *Journal of Applied Social Psychology* 32 (2002): 342–56.

44

Tara Parker-Pope, “P&G Targets Textiles Tide Can’t Clean”, *The Wall Street Journal*, April 29, 1998.

45

Peter Sander & John Slatter, *The 100 Best Stocks You Can Buy* (Avon, Mass.: Adams Business, 2009), 294.

46

Сведения о «Febreze» почерпнуты из различных интервью и статей, в том числе: “Procter & Gamble – Jager’s Gamble”, *The Economist*, 28/10/1999; Christine Bittar, “P&G’s Monumental Repackaging Project”, *Brandweek*, 03/2000, 40–52; Jack Neff, “Does P&G Still Matter?” *Advertising Age* 71 (2000): 48–56; Roderick E. White & Ken Mark, “Procter & Gamble Canada: The Febreze Decision”, Ivey School of Business, London, Ontario, 2001. На просьбу прокомментировать материал, изложенный в настоящей главе, компания «Procter & Gamble» ответила следующее: «“P&G” обязана обеспечивать конфиденциальность данных, предоставленных клиентами. К сожалению, мы не можем ни опровергнуть, ни подтвердить информацию, полученную вами из внешних источников».

47

Christine Bittar, “Freshbreeze at P&G”, *Brandweek*, 10/1999.

48

Ассоциация американских ветеринаров, статистика рыночного исследования 2001 г.

49

A. J. Lafley & Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (New York: Crown Business, 2008).

50

Более подробно об исследованиях Вольфрама Шульца см.: “Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward”, *Annual Review of Psychology* 57 (2006): 87–115; Wolfram Schultz, Peter Dayan, & 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 & 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, & 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.

51

Необходимо отметить, что Шульц не утверждает, будто эти всплески действительно означают радость. С точки зрения науки, всплеск нейронной активности – всего лишь всплеск, а потому приписывание ему субъективных качеств лежит вне сферы науки. В ответ на электронное письмо, призванное исключить фактические ошибки, Шульц пояснил: «В данном случае мы не можем говорить ни об удовольствии, ни о радости, поскольку ничего не знаем о чувствах животных… Мы стараемся избежать необоснованных заявлений и анализируем только факты». Тем не менее любой, кто видел, как пьет сок обезьяна или трехлетний ребенок, подтвердит, что результат во многом похож именно на чувство радости.

52

В электронном письме Шульц подчеркивает, что данное исследование было посвящено не только привычкам, но и другим типам поведения: «Полученные нами данные не ограничиваются привычками, которые представляют собой лишь одну из многочисленных форм поведения. Награды и ошибки в прогнозировании наград играют важную роль в любом поведении. Когда человек не получает желаемого, он испытывает разочарование. Мы называем это ошибкой прогноза награды (разницей между тем, что мы ожидали, и тем, что получили в итоге)».

53

Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think* (New York: Bantam, 2006); Sheila Sasser & David Moore, “Aroma-Driven Craving and Consumer Consumption Impulses”, session 2.4, American Marketing Association Summer Educator Conference, San Diego, California, 8–11/08/ 2008; David Fields, “In Sales, Nothing You Say Matters”, Ascendant Consulting, 2005.

54

Harold E. Doweiko, *Concepts of Chemical Dependency* (Belmont, Calif.: Brooks Cole, 2008), 362–82.

55

K. C. Berridge & 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.

56

T. E. Robinson & K. C. Berridge, “The Neural Basis of Drug Craving: An Incentive-Sensitization Theory of Addiction”, *Brain Research Reviews* 18 (1993): 247–91.

57

Krystina A. Finlay, David Trafimow, & Aimee Villarreal, “Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants”, *Journal of Applied Social Psychology* 32 (2002): 342–56.

58

Henk Aarts, Theo Paulussen, & Herman Schaalma, “Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours”, *Health Education Research* 12 (1997): 363–74.

59

Christine Bittar, “Freshbreeze at P&G,” *Brandweek*, 10/1999.

60

Патент 1619067 выдан Рудольфу Куверу.

61

J. Brug, E. de Vet, J. de Nooijer, & B. Verplanken, “Predicting Fruit Consumption: Cognitions, Intention, and Habits”, *Journal of Nutrition Education and Behavior* 38 (2006): 73–81.

62

Более подробную информацию об исследованиях Национального реестра контроля веса см.: http://www.nwcr.ws/Research/published%20research.htm.

63

D. I. McLean & R. Gallagher, “Sunscreens: Use and Misuse”, *Dermatologic Clinics* 16 (1998): 219–26.

64

Я премного благодарен Тони Данджи и Натану Уитакеру за потраченное время и предоставленные письменные материалы, в том числе: *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 глубоко признателен Джин Бреймел (Footballguys.com), Мэттью Боуэну (National Football Post), а также командам «St. Louis Rams», «Green Bay Packers» и «Washington Redskins». Многие сведения почерпнуты мной из следующих источников: Tim Layden, *Blood, Sweat, and Chalk: The Ultimate Football Playbook: How the Great Coaches Built Today's Teams* (New York: Sports Illustrated, 2010); 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*, 02/2007; Bill Plaschke, "Color Him Orange", *Los Angeles Times*, 1/09/1996; Chris Harry, "'Pups' Get to Bark for the Bucs", *Orlando Sentinel*, 5/09/2001; Jeff Legwold, "Coaches Find Defense in Demand", *Rocky Mountain News*, 11/11/2005; Martin Fennelly, "Quiet Man Takes Charge with Bucs", *The Tampa Tribune*, 9/08/1996.

65

Я крайне признателен телеканалу «Fox Sports» за предоставленные записи матчей. Другие использованные мной материалы включают: Kevin Kernan, “The Bucks Stomp Here”, *The San Diego Union-Tribune*, 18/11/1996; Jim Trotter, “Harper Says He’s Done for Season”, *The San Diego Union-Tribune*, 18/11/996; Les East, “Still Worth the Wait”, *The Advocate* (Baton Rouge, La.), 21/11/1996.

66

Супербоул (англ. Super Bowl) – в американском футболе финальная игра за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (НФЛ) США. (*Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, примеч. пер.)*

67

Mitch Albom, “The Courage of Detroit”, *Sports Illustrated*, 22/09/2009.

68

Pat Yasinskas, “Behind the Scenes”, *The Tampa Tribune*, 19/11/1996.

69

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, Данджи подчеркнул, что это были не новые стратегии, а подходы, которым «я научился во время работы с командой “Стилерс” в семидесятые и восьмидесятые годы. Самое главное, что я вынес из этого опыта – это как доходчиво изложить свои идеи игрокам… [Мой план] строился не на ошеломлении противника стратегией и тактикой, а на победе за счет мастерства. По большому счету я стремился к одному – мои игроки должны были верить в то, что мы делаем, и безукоризненно выполнять поставленные задачи. Я хотел свести к минимуму возможные ошибки. Заставить их играть быстро, не думая об уйме вещей одновременно».

70

В начале игрового момента подача мяча броском назад между ног.

71

Более подробно о защите «Тампа» см.: Rick Gosselin, “The Evolution of the Cover Two”, *The Dallas Morning News*, 3/11/2005; Mohammed Alo, “Tampa 2 Defense”, *The Football Times*, 4/07/2006; Chris Harry, “Duck and Cover”, *Orlando Sentinel*, 26/08/2005; Jason Wilde, “What to Do with Tampa-2?” *Wisconsin State Journal*, 22/09/2005; Jim Thomas, “Rams Take a Run at Tampa 2”, *St. Louis Post-Dispatch*, 16/10/2005; Alan Schmadtke, “Dungy’s ‘D’ No Secret”, *Orlando Sentinel*, 6/09/2006; Jene Bramel, “Guide to NFL Defenses”, *The Fifth Down* (blog), *The New York Times*, 6/09/2010.

72

Один из двух игроков, стоящих по краям защитной линии. Его задача – попытаться добраться до квотербека, а также остановить раннинбеков, пытающихся пронести мяч по краям.

73

Один из игроков, основная функция которых – блокировать игроков защиты, не давая им прорваться к квотербеку.

74

Один из игроков, главная задача которых – получить пас от квотербека; обычно размещаются на дальнем крае линии нападения.

75

Игрок линии нападения, выполняющий блокирующую или принимающую роль в зависимости от выбранного типа розыгрыша.

76

Один из игроков, которые размещаются позади остальных игроков защиты и прикрывают ресиверов.

77

Один из способов набирания очков. Чтобы заработать тачдаун, игрок атакующей команды должен доставить мяч в очковую зону команды-соперника.

78

William L. White, *Slaying the Dragon* (Bloomington, Ill.: Lighthouse Training Institute, 1998).

79

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).

80

Susan Cheever, *My Name Is Bill: Bill Wilson – His Life and the Creation of Alcoholics Anonymous* (New York: Simon and Schuster, 2004).

81

Там же.

82

Ernest Kurtz, *Not-God: A History of Alcoholics Anonymous* (Hazelden Center City, Minn.: Hazelden Publishing, 1991).

83

Данные предоставлены сотрудниками ОАА на основании цифр за 2009 год.

84

Получить точные цифры о членах ОАА или тех, кто смог бросить пить благодаря программе, крайне затруднительно. Во-первых, членство в обществе анонимное, а во-вторых, официальная регистрация не обязательна. Цифра десять миллионов основана на беседах с исследователями ОАА и представляется вполне разумной, учитывая, что программа существует уже очень давно.

85

В психологии данный вид лечения – ориентированный на привычки – попадает под широкое определение «когнитивно-поведенческой терапии» (КПТ), которая раньше называлась «предотвращением рецидивов». КПТ широко распространена и включает пять базовых шагов: 1) обучение (терапевт объясняет суть болезни пациенту и учит его распознавать симптомы); 2) мониторинг (пациент отслеживает свое поведение и вызывающие его ситуации); 3) формирование конкурирующего ответа (пациент отрабатывает новую программу действий, например методы релаксации, которые впоследствии должны заменить собой проблемное поведение); 4) переосмысление (под руководством терапевта пациент производит переоценку опасных для себя ситуаций) и 5) экспозиция (терапевт помещает пациента в ситуации, запускающие проблемное поведение).

Грань, отделяющую привычку от зависимости, определить не всегда просто. Американское общество лечения зависимостей определяет зависимость как «первичное, хроническое нарушение цепи вознаграждения, мотивации, памяти и связанных с ними аспектов… Зависимость характеризуется отсутствием контроля над поведением, непреодолимыми стремлениями, неспособностью сопротивляться своим желаниям, а также снижением потребности в общении».

По мнению некоторых исследователей, данное определение не объясняет, почему тратить пятьдесят долларов в неделю на кокаин – плохо, а на кофе – нормально. Выходит, если человек тратит на латте пять долларов в день, он страдает «отсутствием контроля над поведением»? А тот, кто вместо завтрака с детьми отправляется на утреннюю пробежку – зависимостью от физических упражнений?

В общем, говорят исследователи, несмотря на то что зависимость – явление сложное и малоизученное, многие поступки, которые мы с ней связываем, на самом деле обусловлены привычкой. Некоторые вещества, такие как наркотики, сигареты или алкоголь, могут привести к физической зависимости. Зачастую эти физические пристрастия исчезают вскоре после прекращения потребления вызвавшего их вещества. Физическая зависимость от никотина, например, длится ровно столько, сколько никотин находится в крови курильщика – то есть порядка ста часов после последней выкуренной сигареты. Многие желания, которые мы приписываем никотиновой зависимости, в действительности являются поведенческими привычками – спустя месяц мы жаждем утреннюю сигарету не потому, что физически нуждаемся в ней, а потому, что помним то удовольствие и бодрость, которые она нам дарила раньше. Клинические исследования показывают, что одним из наиболее эффективных способов борьбы с поведением, которое кажется нам настоящей зависимостью, является модификация связанных с ним привычек. (Впрочем, необходимо отметить, что некоторые химические вещества – например, опиаты – могут вызвать крайне стойкую физическую зависимость; согласно результатам исследований, небольшой процент людей, по всей вероятности, заведомо предрасположен к приему вызывающих

привыкание веществ и не реагирует на поведенческие вмешательства. К счастью, химических веществ, вызывающих длительную физическую зависимость, относительно немного, а предрасположенных к ним людей гораздо меньше, чем алкоголиков и наркоманов, обращающихся за помощью.) – *Примеч. автора.*

87

Писать об ОАА всегда сложно, поскольку программа имеет как множество сторонников, так и множество противников. Кроме того, предложены десятки объяснений, почему и как она работает. Так, в электронном письме Ли Энн Кэскьютас, старший научный сотрудник исследовательской группы по изучению алкоголя, писала, что ОАА косвенно «ориентировано на борьбу с привычками, связанными с употреблением спиртного. Правда, эта борьба осуществляется не через саму программу, а через участвующих в ней людей. Программа ОАА нацелена на основную проблему – "я" алкоголика, его эгоистичную, лишенную духовности личность». «Совершенно верно, – писала Кэскьютас, – ОАА действительно позволяет успешно бороться с привычками алкоголиков – например, с помощью таких лозунгов, как "Хочешь выпить – иди на собрание" или "Избегай ненадежных людей, мест и вещей". Однако эти лозунги не являются частью самой программы. Программа – это шаги. ОАА работает не только с привычкой пить; его цель гораздо глубже. Основатели ОАА утверждали, что борьба с привычкой – полумера, которая не удержит вас от выпивки; пока человек не изменит базовых принципов, он так и будет возвращаться к бутылке». Более подробно о научном обосновании программы ОАА, а также дискуссиях на тему ее эффективности см.: C. D. Emrick et al., "Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?", B. S. McCrady & W. R. Miller, eds., *Research on Alcoholics Anonymous: Opportunities and Alternatives* (New Brunswick, N.J.: Rutgers, 1993), 41–76; John F. Kelly & Mark G. Myers, "Adolescents' Participation in Alcoholics Anonymous and Narcotics Anonymous: Review, Implications, and Future Directions", *Journal of Psychoactive Drugs* 39, № 3 (09/2007): 259–69; D. R. Groh, L. A. Jason, & C. B. Keys, "Social Network Variables in Alcoholics Anonymous: A Literature Review", *Clinical Psychology Review* 28, № 3 (03/2008): 430–50; John Francis Kelly, Molly Magill, & 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, № 3 (2009): 236–59.

88

Kurtz, *Not-God*.

89

Brendan I. Koerner, ”Secret of AA: After 75 Years, We Don’t Know How It Works”, *Wired*, 07/2010; D. R. Davis & G. G. Hansen, “Making Meaning of Alcoholics Anonymous for Social Workers: Myths, Metaphors, and Realities”, *Social Work* 43, № 2 (1998): 169–82.

90

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.

91

Arthur Cain, “Alcoholics Anonymous: Cult or Cure?” *Harper’s Magazine*, *02/*1963, 48–52; M. Ferri, L. Amato, & M. Davoli, “Alcoholics Anonymous and Other 12-Step Programmes for Alcohol Dependence”, *Addiction* 88, № 4 (1993): 555–62; Harrison M. Trice & Paul Michael Roman, “Delabeling, Relabeling, and Alcoholics Anonymous”, *Social Problems* 17, № 4 (1970): 538–46; Robert E. Tournie, “Alcoholics Anonymous as Treatment and as Ideology”, *Journal of Studies on Alcohol* 40, № 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.

92

Emrick et al., “Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?”; J. S. Tonigan, R. Toscova, & 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, & 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, № 4 (2007): 437–40.

93

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, № 22 (2009).

94

B. A. Dufrene, Steuart Watson, & J. S. Kazmerski, “Functional Analysis and Treatment of Nail Biting”, *Behavior Modification* 32 (2008): 913–27.

95

Мэнди – псевдоним, которым пользовались в оригинальном описании этого случая.

96

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, автор исследования, Брэд Дафрин, пишет, что пациентка «согласилась на услуги клиники при университете, которая представляла собой учебный и исследовательский центр. В начале терапии она дала согласие на использование ее данных как в публикациях, так и в исследовательских презентациях».

97

В русскоязычной литературе встречаются и другие варианты перевода термина «habit reversal training», в том числе тренинг переучивания привычки или тренинг замещения привычки.

98

N. H. Azrin & R. G. Nunn, “Habit-Reversal: A Method of Eliminating Nervous Habits and Tics”, *Behaviour Research and Therapy* 11, № 4 (1973): 619–28; Nathan H. Azrin & Alan L. Peterson, “Habit Reversal for the Treatment of Tourette Syndrome”, *Behaviour Research and Therapy* 26, № 4 (1988): 347–51; N. H. Azrin, R. G. Nunn, & 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 & 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, & S. E. Frantz-Renshaw, “Habit Reversal Versus Negative Practice Treatment of Nervous Tics”, *Behavior Therapy* 11, № 2 (1980): 169–78; N. H. Azrin, R. G. Nunn, & S. E. Frantz-Renshaw, “Habit Reversal Treatment of Thumbsucking”, *Behaviour Research and Therapy* 18, № 5 (1980): 395–99.

99

Важно отметить, что, хотя процесс изменения привычки легко описать, осуществить его на практике не так-то просто. Ошибочно полагать, что избавиться от курения, алкоголизма, склонности к перееданию и других застарелых привычек можно без особых усилий. Подлинное изменение невозможно без упорной работы над собой и понимания собственных желаний, движущих поведением. Изменение любой привычки требует решительности. Никому не удастся бросить курить только потому, что он кое-как набросал схему петли привычки.

Тем не менее понимание механизмов привычек существенно облегчает усвоение новых моделей поведения. Любой человек, борющийся с той или иной зависимостью или деструктивными наклонностями, может рассчитывать на разностороннюю помощь, включая помощь врачей, социальных работников и духовенства. Впрочем, даже эти специалисты убеждены, что большинство алкоголиков, курильщиков и других людей, мечтающих избавиться от проблемного поведения, отказываются от вредных привычек самостоятельно, не прибегая к официальному лечению. Как правило, эти изменения совершаются следующим образом: люди тщательно изучают сигналы, стремления и награды, которые управляют их поведением, а затем – пусть даже и не вполне осознанно – находят способ заменить эти пагубные привычки более здоровыми альтернативами. Понимание сигналов и желаний, запускающих ваши привычки, не заставит их мгновенно исчезнуть, но даст возможность продумать, как изменить нежелательный шаблон. – *Примеч. автора.*

100

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, Дафрин подчеркнул, что методы, аналогичные тем, которые использовались при лечении Мэнди, – так называемого упрощенного реверсивного тренинга, – иногда отличаются от других методов реверсивного тренинга. «Насколько мне известно, методика упрощенного реверсивного тренинга эффективна при борьбе с вредными привычками (например, выдиранием волос, грызением ногтей, сосанием большого пальца), тиками (моторными и голосовыми) и заиканием», – писал он. В других ситуациях могут понадобиться более интенсивные формы реверсивного тренинга. «Эффективное лечение депрессии, курения, склонности к азартным играм и т. д. относится к сфере когнитивно-поведенческой терапии», – отмечает Дафрин, подчеркивая, что в таких случаях упрощенное замещение привычки часто оказывается неэффективным, поскольку данные проблемы требуют более интенсивных вмешательств.

101

R. G. Nunn, K. S. Newton & 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, № 6 (1992): 579–85; D. J. Horne, A. E. White & G. A. Varigos, “A Preliminary Study of Psychological Therapy in the Management of Atopic Eczema”, *British Journal of Medical Psychology* 62, № 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, № 8 (2006): 1079–90; Douglas W. Woods & Raymond G. Miltenberger, “Habit Reversal: A Review of Applications and Variations”, *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 26, № 2 (1995): 123–31; D. W. Woods, C. T. Wetterneck & C. A. Flessner, “A Controlled Evaluation of Acceptance and Commitment Therapy Plus Habit Reversal for Trichotillomania”, *Behaviour Research and Therapy* 44, № 5 (2006): 639–56.

102

J. O. Prochaska & C. C. DiClemente, “Stages and Processes of Self-Change in Smoking: Toward an Integrative Model of Change”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51, № 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 & Michael Goldstein, “Process of Smoking Cessation: Implications for Clinicians”, *Clinics in Chest Medicine* 12, № 4 (1991): 727–35; James O. Prochaska, John Norcross & Carlo DiClemente, *Changing for Good: A Revolutionary Six-Stage Program for Overcoming Bad Habits and Moving Your Life Positively Forward* (New York: HarperCollins, 1995).

103

Devin Gordon, “Coach Till You Drop”, *Newsweek*, 2/09/2002, 48.

104

Игрок, находящийся позади всех игроков нападения; основная задача – пронос мяча вперед во время выносных розыгрышей.

105

Один из двух игроков, находящихся слева или справа от центра.

106

Один из игроков, размещающихся позади линии защиты; выполняет множество функций в зависимости от ситуации: атака на квотербека, прикрытие ресиверов, атака игрока, бегущего с мячом.

107

В электронной переписке, призванной исключить фактические ошибки, Данджи писал: «Я бы не сказал, что на ответственных матчах все шло наперекосяк. Недостаточно хорошая игра в критических ситуациях, неспособность применить усвоенные уроки на практике – вот это ближе к истине. “Сент-Луис” заработала на нападении больше очков, чем любая другая команда за всю историю НФЛ. Они сумели получить тачдаун за три минуты до окончания матча. Команда, которая набирала по тридцать восемь очков за игру, получила один тачдаун и один гол – нет, едва ли можно сказать, что все “шло наперекосяк”».

108

В электронной переписке, призванной исключить фактические ошибки, Данджи писал: «Мы действительно снова проиграли “Филадельфии” в плей-офф – очередное позорное выступление. Вероятно, это была наша худшая игра в финале, да еще под градом слухов, так что все знали, что… владелец поменяет тренера. В прошлом у нас были моменты, когда мы не доверяли системе, но, полагаю, в тот раз дело было не в этом. Просто матч с “Филадельфией” был сложный и трудный, и мы уступили. Играли мы плохо, и счет оказался просто кошмарным. Это был один из наших худших матчей с 1996 года».

109

John W. Traphagan, “Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health Research in Cross-Cultural Perspective”, *Research on Aging* 27 (2005): 387–419. Во многих исследованиях используется шкала, опубликованная в G. J. Conners et al., “Measure of Religious Background and Behavior for Use in Behavior Change Research”, *Psychology of Addictive Behaviors* 10, № 2 (June 1996): 90–96.

110

Sarah Zemore, “A Role for Spiritual Change in the Benefits of 12-Step Involvement”, *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 31 (2007): 76–79; 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, № 11 (2005): 1983–1990; Lee Ann Kaskutas, “Alcoholics Anonymous Effectiveness: Faith Meets Science”, *Journal of Addictive Diseases* 28, № 2 (2009): 145–57; J. Scott Tonigan, W. R. Miller & Carol Schermer, “Atheists, Agnostics, and Alcoholics Anonymous”, *Journal of Studies on Alcohol* 63, № 5 (2002): 534–54.

111

Jarrett Bell, “Tragedy Forces Dungy ‘to Live in the Present’”, *USA Today*, 1/09/2006; Ohm Youngmisuk, “The Fight to Live On”, New York *Daily News*, 10/09/2006; Phil Richards, “Dungy: Son’s Death Was a ‘Test’”, *The Indianapolis Star*, 25/01/2007; David Goldberg, “Tragedy Lessened by Game”, *Tulsa World*, 30/01/2007; “Dungy Makes History After Rough Journey”, *Akron Beacon Journal*, 5/02/2007; “From Pain, a Revelation”, *The New York Times*, 07/2007; “Son of Colts’ Coach Tony Dungy Apparently Committed Suicide”, Associated Press, 22/12/2005; Larry Stone, “Colts Take Field with Heavy Hearts”, *The Seattle Times*, 25/12/2005; Clifton Brown, “Dungy’s Son Is Found Dead; Suicide Suspected”, *The New York Times*, 23/12/2005; Peter King, “A Father’s Wish”, *Sports Illustrated*, 02/2007.

112

Todd F. Heatherton & Patricia A. Nichols, “Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, № 6 (1994): 664–75.

113

Michael Smith, "'Simple' Scheme Nets Big Gains for Trio of Defenses", ESPN.com, 26/12/2005.

114

Michael Silver, “This Time, It’s Manning’s Moment”, *Sports Illustrated*, 02/2007.

115

Один из игроков, прикрывающих ресиверов и старающихся отбить или перехватить мяч.

116

Подробной информацией о жизни О'Нила и деятельности «Alcoa» я обязан самому Полу О'Нилу, а также много-численным руководителям компании. Многие сведения почерпнуты мной из следующих источников: "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 & Joshua Margolis, "Workplace Safety at Alcoa (A)", *Harvard Business Review,* 31/10/1999; Steven J. Spear, "Workplace Safety at Alcoa (B)", *Harvard Business Review,* 22/12/1999; 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, № 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*, 02/2001; Glenn Kessler, "O'Neill Offers Cure for Workplace Injuries", *The Washington Post*, 31/03/2001; "Pittsburgh Health Initiative May Serve as US Model", Reuters, 31/05; S. Smith, "America's Safest Companies: Alcoa: Finding True North", *Occupational Hazards* 64, № 10 (2002): 53; Thomas A. Stewart, "A New Way to Wake Up a Giant", *Fortune*, 10/1990; "O'Neill's Tenure at Alcoa Mixed", Associated Press, 21/12/2000; Leslie Wayne, "Designee Takes a Deft Touch and a Firm Will to Treasury", *The New York Times*, 16/01/2001; Terence Roth, "Alcoa Had Loss of $14.7 Million in 4th Quarter", *The Wall Street Journal*, 21/01/1985; Daniel F. Cuff, "Alcoa Hedges Its Bets, Slowly", *The New York Times*, 24/10/1985; "Alcoa Is Stuck as Two Unions Reject Final Bid", *The Wall Street Journal*, 2/06/1986; Mark Russell, "Alcoa Strike Ends as Two Unions Agree to Cuts in Benefits and to Wage Freezes", *The Wall Street Journal*, 7/07/1986; Thomas F. O'Boyle & Peter Pae, "The Long View: O'Neill Recasts Alcoa with His Eyes Fixed on the Decade Ahead", *The Wall Street Journal*, 9/04/1990; Tracey E. Benson, "Paul O'Neill: True Innovation, True Values,

True Leadership", *Industry Week* 242, № 8 (1993): 24; Joseph Kahn, "Industrialist with a Twist", *The New York Times*, 21/12/2000.

117

Американский политик, заместитель директора Административно-бюджетного управления США (1974–1977), председатель совета директоров RAND Corporation (1997–2000), 72-й министр финансов США (2001–2002).

118

Американский пловец, единственный в истории спорта восемнадцатикратный олимпийский чемпион, двадцатишестикратный чемпион мира в пятидесятиметровом бассейне. Абсолютный рекордсмен по количеству наград (22) в истории Олимпийских игр.

119

Michael Lewis, “O’Neill’s List”, *The New York Times*, 01/2002; 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).

120

В ходе беседы, призванной исключить фактические ошибки, О’Нил уточнил, что понимает и одобряет сравнение привычных действий, принятых в той или иной организации, с привычками отдельных людей, однако в то время данная формулировка едва ли могла прийти ему в голову. «Я тоже думал об этом, но сама идея не моя», – сказал он. О’Нил расценивает привычные действия вроде программы строительства больниц (ныне известной как «Закон Хилла – Бертона») как следствие некой модели, шаблона. «Они продолжали строить потому, что политические инстинкты никуда не делись: считается, что возвращение денег обратно в округ приносит голоса избирателей. При этом никого не волновало, сколько избыточных мощностей мы создаем», – пояснил он.

121

Geoffrey M. Hodgson, “The Nature and Replication of Routines”, University of Hertfordshire, 2004, http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/Hodgson.pdf.

122

В ходе беседы, призванной исключить фактические ошибки, О’Нил подчеркнул, что примеры с НАСА и Агентством по охране окружающей среды наглядны, но не отражают ни его идей, ни его опыта.

123

Karl E. Weick, “Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems”, *American Psychologist* 39 (1984): 40–49.

124

http://www.epa.gov/history/topics/epa/15b.htm.

125

Псевдосообщество, организованное в Калифорнии Чарлзом Мэнсоном (род. 1934) в конце 60-х годов. В 1969 году его члены совершили ряд жестоких убийств.

126

В ходе беседы, призванной исключить фактические ошибки, О’Нил подчеркнул, что убежден: бонусы и продвижение по службе должны быть привязаны к безопасности не больше, чем к честности. Скорее, безопасность – это ценность, которую обязан поддерживать каждый сотрудник «Alcoa» независимо от наград. «Это все равно что сказать: “Если вы не будете врать, мы станем платить больше”. Получается, чуть-чуть врать можно, потому что в этом случае мы все равно платим, пусть и чуть-чуть меньше», – сказал он. Тем не менее необходимо отметить, что, по словам других руководителей «Alcoa» того периода, все прекрасно знали: повышение могли получить только те сотрудники, которые ответственно относились к вопросам безопасности труда. Перспектива продвижения по службе выступала в качестве награды, хотя сам О’Нил никогда не собирался вводить такого правила.

127

В ходе беседы, призванной исключить фактические ошибки, О’Нил уточнил, что в то время ничего не знал о концепции «петли привычки» и едва ли вообще задумывался об этом. Впрочем, сейчас он признает: его усилия согласуются с результатами современных исследований, посвященных формированию организационных привычек.

128

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 & T. Hodgson, “The Effects of Acute Exercise on Attentional Bias Toward Smoking-Related Stimuli During Temporary Abstinence from Smoking”, *Addiction* 104, № 11 (2009): 1910–17; D. R. Ropelle et al., “IL-6 and IL-10 Anti-inflammatory Activity Links Exercise to Hypothalamic Insulin and Leptin Sensitivity Through IKKb and ER Stress Inhibition”, *PLoS Biology* 8, № 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.

129

S. K. Hamilton & 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, 4/09/2007.

130

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 & Stephen Joseph, eds., *Positive Psychology in Practice* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2004).

131

Я чрезвычайно благодарен Бобу Боумену за уделенное мне время и помощь в понимании особенностей тренировок Майкла Фелпса. Много важных сведений почерпнуты мной из следующих источников: Michael Phelps & Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed* (New York: Free Press, 2009); Michael Phelps & 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,* 26/07/2009; Mark Levine, "Out There", *The New York Times*, 3/08/2008; Eric Adelson, "And After That, Mr. Phelps Will Leap a Tall Building in a Single Bound", ESPN.com, 28/07/2008; Sean Gregory, "Michael Phelps: A Real GOAT", *Time,* 13/08/2008; Norman Frauenheim, "Phelps Takes 4th, 5th Gold Medals", *The Arizona Republic*, 12/08/2008.

132

Karl E. Weick, “Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems”, *American Psychologist* 39 (1984): 40–49.

133

“Small Wins – The Steady Application of a Small Advantage”, Center for Applied Research, 1998, http://www.cfar.com/Documents/Smal_win.pdf.

134

Более подробно см.: Alix Spiegel, “81 Words”, *This American Life*, 18/01/2002, http://www.thisamericanlife.org.

135

Malcolm Spector & John I. Kitsuse, *Constructing Social Problems* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 2001).

136

Phelps & Abrahamson, *No Limits*.

137

Более подробно о привычках и пловцах, принимавших участие в Олимпийских играх, см.: Daniel Chambliss, “The Mundanity of Excellence”, *Sociological Theory* 7 (1989): 70–86.

138

Речь Пола О’Нила от 25 июня 2002 г. (Миннеаполис, центр “Juran”, Школа менеджмента Карлсона, Миннесотский университет).

139

“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.

140

Всемирный банк, показатели мирового развития. В электронном письме, присланном в ответ на заданные вопросы, О’Нил писал: «Все верно, однако я бы не взял на себя смелость утверждать, будто современное общество лучше справляется с проблемой детской смертности».

141

T. A. Wadden, M. L. Butryn & C. Wilson, “Lifestyle Modification for the Management of Obesity”, *Gastroenterology* 132 (2007): 2226–38.

142

J. F. Hollis et al., “Weight Loss During the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial”, *American Journal of Preventative Medicine* 35 (2008): 118–26. Также см.: 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 & 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.

143

Более подробно об исследованиях, посвященных снижению веса, см.: R. R. Wing & 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 & 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. 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.

144

Jonah Lehrer, “The Truth About Grit”, *The Boston Globe*, 2/08/2009.

145

A. L. Duckworth et al., “Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals”, *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 1087–1101.

146

Работа О’Нила на посту министра финансов оказалась не столь успешной, как его карьера в «Alcoa». Почти сразу же после вступления в должность он сосредоточился на нескольких ключевых вопросах, в том числе безопасности труда, создании рабочих мест, подотчетности руководства и борьбе с бедностью в Африке.

Тем не менее политика О’Нила не согласовывалась с интересами президента Буша, и О’Нил начал активную внутреннюю борьбу против предлагаемого сокращения налогов. В конце 2002 года О’Нилу было предложено уйти в отставку. «То, что, на мой взгляд, отвечало экономическим интересам страны, шло вразрез с курсом Белого дома, – сказал мне О’Нил. – Для министра финансов это не очень хорошо, и меня сняли». – *Примеч. автора.*

147

Наиболее популярный пенсионный план (накопительный пенсионный счет) в США.

148

J. P. Tangney, R. F. Baumeister & A. L. Boone, “High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success”, *Journal of Personality* 72, № 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 L. Richards, & Oliver P. John, “Emotional Regulation in Everyday Life”, *Emotion Regulation in Families: Pathways to Dysfunction and Health*, ed. Douglas K. Snyder, Jeffry A. Simpson, & Jan N. Hughes (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2006); Katleen De Stobbeleir, Susan Ashford, & 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, 17/09/2008; Babette Raabe, Michael Frese, & 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 & Gary P. Latham, “Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance”, *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 387–92; Colette Frayne & J. M. Geringer, “Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople”, *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 361–72.

149

Angela L. Duckworth & Martin E. P. Seligman, “Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents”, *Psychological Science* 16 (2005): 939–44.

150

Сведения о методах обучения в «Starbucks» почерпнуты из многочисленных интервью, учебных материалов, предоставленных сотрудниками «Starbucks», а также судебных протоколов, включая следующие внутренние документы и учебные пособия: *Starbucks Coffee Company Partner Guide, U. S. Store Version; Learning Coach Guide; In-Store Learning Coaches Guide; Shift Supervisor Learning Journey; Retail Management Training; Supervisory Skills Facilitator Guide; Supervisory Skills Partner Workbook; Shift Supervisor Training: Store Manager's Planning and Coaches Guide; Managers' Guide: Learning to Lead, Level One and Two; Supervisory Skills: Learning to Lead Facilitators Guide; First Impressions Guide; Store Manager Training Plan/Guide; District Manager Training Plan/Guide; Partner Resources Manual; Values Walk.* В официальном заявлении, присланном в ответ на заданные вопросы, представитель «Starbucks» писал: «Проанализировав материалы, мы пришли к выводу, что свое основное внимание вы сосредоточили на эмоциональном интеллекте (EQ) и том факте, что большинство наших партнеров изначально нуждаются в дополнительном развитии навыков в данной области. В целом это неверно. Необходимо отметить, что 70 % наших американских партнеров – студенты. Обучение – неотъемлемая часть их жизни. "Starbucks" обеспечивает всего лишь среду, которая согласуется с их ценностями. Многие партнеры приходят к нам именно поэтому. "Starbucks" – место, позволяющее человеку стать частью большого целого (вроде сообщества); это особый подход, ориентированный на решение проблем и безупречное обслуживание. При этом мы не учим этому на словах – мы учим этому на практике». «Необходимо подчеркнуть, – добавила компания, – что полное доверие к партнерам, включая возможность самостоятельно принимать решения, – один из важнейших элементов нашего представления об обслуживании клиентов. Мы убеждены, что такой уровень доверия и полномочий уникален, и верим, что, если относиться к партнеру с уважением, он непременно покажет себя с лучшей стороны».

151

SAT («Scholastic Aptitude Test», «Scholastic Assessment Test») – стандартизованный тест для приема в высшие учебные заведения в США. Впервые был введен в 1901 году.

152

Harriet Mischel & Walter Mischel, “The Development of Children’s Knowledge of Self-Control Strategies”, *Child Development* 54 (1983), 603–19; W. Mischel, Y. Shoda & 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 & 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*, 18/05/2009.

153

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, Мьюрейвен писал: «Результаты некоторых исследований позволяют предположить, что проблемы в браке часто возникают именно из-за низкого уровня самоконтроля; его истощение приводит к тому, что обсуждение отношений между супругами заканчивается плачевно. Аналогичную картину обнаружили и мы: в дни, когда самообладания требовалось больше обычного, люди чаще теряли контроль над желанием выпить. Ряд исследований показывает, что люди, исчерпавшие запасы самоконтроля, принимают менее верные решения. Теоретически эти находки можно обобщить и на их основе объяснить внебрачные отношения или врачебные ошибки, однако существование прямой причинно-следственной связи пока не доказано».

154

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, & D. M. Tice, “Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns”, *Psychological Bulletin* 126 (1998): 247–59; R. F. Baumeister, M. Muraven & 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, & D. M. Tice, “Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing”, *Social Cognition* 74 (2000): 1252–65; Roy F. Baumeister & Mark Muraven, “Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?” *Psychological Bulletin* 126 (2000): 247–59. Также см.: 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 & D. M. Tice, “The Strength Model of Self-Control”, *Current Directions in Psychological Science* 16 (2007): 351–55; M. I. Posne & M. K. Rothbart, “Developing Mechanisms of Self-Regulation”, *Development and Psychopathology* 12 (2000): 427–41; Roy F. Baumeister & 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. В электронном письме, присланном в ответ на заданные вопросы, Мьюрейвен писал: «Как показывают результаты нашего исследования, люди зачастую даже не осознают, что их запасы самоконтроля уже истощены. Если необходимость самоконтроля сохраняется, желание себя контролировать снижается (в конце концов, это теория мотивации, а не познания)… С другой стороны, даже после самого изнурительного дня люди не мочатся на пол. Опять-таки это говорит в пользу мотивационного аспекта теории – людям не хватает мотивации, чтобы

заставить себя делать то, что им так уж и важно. Конечно, все это может показаться излишними подробностями, однако важно понимать: самоконтроль дает сбой не потому, что человек не располагает необходимыми ресурсами, а потому, что результат требует слишком больших усилий, которых он явно не стоит. Представьте, если в свое оправдание новоиспеченный убийца заявит, будто истощил все запасы самоконтроля и потому не смог с собой совладать. Лично мне бы этого не хотелось».

155

Megan Oaten & K. Cheng, “Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise”, *Journal of Health Psychology* 11 (2006): 717–33. Также см.: 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.

156

Megan Oaten & K. Cheng, “Improvements in Self-Control from Financial Monitoring”, *Journal of Economic Psychology* 28 (2007): 487–501.

157

Roy F. Baumeister et al., “Self-Regulation and Personality”.

158

Там же.

159

Подборку потрясающих работ Хизертона см.: *Todd F. Heatherton, Ph.D.,* http://www.dartmouth.edu/~heath/#Pubs.

160

Бесплатные муниципальные школы, которые работают по контракту или «чартеру». Финансируются государством, но привлекаются и частные средства. При этом главным их преимуществом считается более качественное образование за счет большей свободы в выборе методик и направлений обучения.

161

Lehrer, “The Secret of Self Control”.

162

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, доктор Хизертон дал следующие пояснения: «Каким именно образом добивается этого мозг, пока неизвестно. Возможно, все дело в более выраженном контроле лобных долей над подкорковыми центрами, отвечающими за вознаграждение… Регулярная практика помогает укрепить эту “мышцу” (хотя на самом деле никакая это не мышца; скорее более сильный контроль префронтальной коры или прочная сеть участков мозга, задействованных в контроле над поведением)». Более подробно см.: Todd F. Heatherton & Dylan D. Wagner, “Cognitive Neuroscience of Self-Regulation Failure”, *Trends in Cognitive Sciences* 15 (2011): 132–39.

163

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, представитель «Starbucks» писал: «В настоящее время “Starbucks” предоставляет скидки во многие фитнес-клубы страны. Необходимо подчеркнуть, что компания предлагает своим сотрудникам самые разнообразные варианты укрепления здоровья, отнюдь не ограниченные членством в тренажерных залах. Мы знаем, что наши партнеры хотят хорошо себя чувствовать, а потому постоянно ищем программы, которые им в этом помогут».

164

Michael Herriman et al., “A Crack in the Mug: Can Starbucks Mend It?” *Harvard Business Review,* 10/2008.

165

Sheina Orbell & Paschal Sheeran, “Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation Intentions”, *Journal of Applied Social Psychology* 30, № 4 (04/2000): 780–97.

166

В официальном заявлении, призванном исключить фактические ошибки, представитель «Starbucks» писал: «Мы понимаем, что любая работа – это стресс. Как уже было упомянуто выше, один из ключевых элементов нашего представления об обслуживании клиентов заключается в том, что каждый партнер самостоятельно выстраивает свое общение с клиентами. Благодаря таким полномочиям партнеры знают: компания не только доверяет им решение проблем, но и помогает обрести уверенность, необходимую для успешного совладания с трудными ситуациями».

167

Эту информацию подтвердили сотрудники и руководство «Starbucks». Официальный представитель компании заявил, что «это не так», однако предоставить дополнительные сведения отказался.

168

В заявлении, призванном исключить фактические ошибки, представитель «Starbucks» писал: «Метод ВСРБО больше не является частью нашей официальной программы обучения. Фактически мы отходим от более директивных шагов, таких как ВСРБО, и расширяем полномочия, чтобы партнеры могли принимать непосредственное участие в решении уникальных проблем, которые возникают в магазинах. Данная модель крайне зависит от постоянного эффективного наставничества со стороны начальников смены, менеджеров магазинов и региональных управляющих».

169

В заявлении, призванном исключить фактические ошибки, представитель «Starbucks» писал: «Мы стремимся предоставить инструменты и обучение как навыкам, так и поведению, позволяющим сотруднику обслуживать на мировом уровне каждого клиента в каждый его визит. Тем не менее необходимо отметить, что как и ВСРБО, метод “Свяжись, Узнай, Ответь” в настоящее время не используется».

170

Constance L. Hays, “These Days the Customer Isn’t Always Treated Right”, *The New York Times*, 23/12/1998.

171

Информация о Шульце почерпнута из следующих источников: Adi Ignatius, “We Had to Own the Mistakes”, *Harvard Business Review*, 07–08/2010; William W. George & Andrew N. McLean, “Howard Schultz: Building Starbucks Community (A)”, *Harvard Business Review*, 06/2006; Koehn, Besharov, & Miller, “Starbucks Coffee Company in the 21st Century”, *Harvard Business Review*, 06/2008; Howard Schultz & 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: Port-folio 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). В заявлении, призванном исключить фактические ошибки, представитель «Starbucks» писал: «Несмотря на то что в целом все изложенное верно, многие подробности либо не соответствуют действительности, либо не поддаются проверке». Предоставить дополнительные сведения он отказался.

172

M. Muraven, M. Gagné, & H. Rosman, “Helpful Self-Control: Autonomy Support, Vitality, and Depletion”, *Journal of Experimental and Social Psychology* 44, № 3 (2008): 573–85. Также см.: Mark Muraven, “Practicing Self-Control Lowers the Risk of Smoking Lapse”, *Psychology of Addictive Behaviors* 24, № 3 (2010): 446–52; Brandon J. Schmeichel & Kathleen Vohs, “Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion”, *Journal of Personality and Social Psychology* 96, № 4 (2009): 770–82; Mark Muraven, “Autonomous Self-Control Is Less Depleting”, *Journal of Research in Personality* 42, № 3 (2008): 763–70; Mark Muraven, Dikla Shmueli, & Edward Burkley, “Conserving Self-Control Strength”, *Journal of Personality and Social Psychology* 91, № 3 (2006): 524–37; Ayelet Fishbach, “The Dynamics of Self-Regulation”, *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, № 4 (2007): 322–30.

173

На момент написания этой книги результаты данного исследования еще не были опубликованы и предоставлены авторами при условии полной анонимности. Более подробную информацию о других исследованиях, посвященных расширению полномочий сотрудников, см.: C. O. Longe-necker, J. A. Scazzero, & T. T. Standfield, “Quality Improvement Through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving: A Field Experiment”, *International Journal of Quality and Reliability Management* 11, № 4 (1994): 45–52; Susan G. Cohen & Gerald E. Ledford, “The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment”, *Human Relations* 47, № 1 (1994): 13–43; Ferris, Rosen, & 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, № 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.

174

Подробности этого случая почерпнуты из разнообразных источников, включая интервью с сотрудниками и очевидцами в операционной и приемном покое, а также новостные отчеты и документы, опубликованные Департаментом здравоохранения Род-Айленда. Среди основных материалов, которыми я пользовался, следует упомянуть: RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction, 7/08/2007; Felicia Mello, “Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe”, *The Boston Globe*, 4/08/2007; Felice Freyer, “Doctor to Blame in Wrong-Side Surgery, Panel Says”, *The Providence Journal*, 14/10/2007; Felice Freyer, “R. I. Hospital Cited for Wrong-Side Surgery”, *The Providence Journal*, 3/08/2007; “Doctor Disciplined for Wrong-Site Brain Surgery”, Associated Press, 3/08/2007; Felice Freyer, “Surgeon Relied on Memory, Not CT Scan”, *The Providence Journal*, 24/08/2007; Felicia Mello, “Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe 2nd Case of Error at R. I. Hospital This Year”, *The Boston Globe*, 4/08/2007; “Patient Dies After Surgeon Operates on Wrong Side of Head”, Associated Press, 24/08/2007; “Doctor Back to Work After Wrong-Site Brain Surgery”, Associated Press, 15/10/2007; Felice Freyer, “R. I. Hospital Fined After Surgical Error”, *The Providence Journal*, 27/11/2007.

175

Подробности этого инцидента описывали многие; некоторые из предложенных версий не совпадают друг с другом. Там, где это необходимо, ключевые расхождения указаны в примечаниях.

http://www.rhodeislandhospital.org/rih/about/milestones.htm.

177

Mark Pratt, “Nurses Rally on Eve of Contract Talks”, Associated Press, 22/06/2000; “Union Wants More Community Support During Hospital Contract Dispute”, Associated Press, 25/06/2000; “Nurses Say Staff Shortage Hurting Patients”, Associated Press, 31/08/2000; “Health Department Surveyors Find Hospitals Stressed”, Associated Press, 18/11/2001; “R. I. Hospital Union Delivers Strike Notice”, Associated Press, 20/06/2000.

178

В официальном заявлении представительница больницы подчеркнула: «Забастовка была связана не с отношениями между врачами и медсестрами, а с заработной платой и правилами внутреннего распорядка. Обязательные сверхурочные – стандартная практика, которая подвергалась критике по всей стране. Не знаю, были ли эти проблемы затронуты в ходе переговоров с профсоюзом в 2000 году. Если да, то они касались обязательных сверхурочных часов, а не отношений между врачами и медсестрами».

179

American Academy of Orthopaedic Surgeons Joint Commission Guidelines, http://www3.aaos.org/member/safety/guidelines.cfm.

180

RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction, 7/08/2007.

181

Больница Род-Айленда указала, что некоторые из изложенных подробностей не соответствуют действительности, и сослалась на официальное заявление «RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction» от 7 августа 2007 года. В данном документе говорится: «В медицинских записях нет доказательств, что медсестра, работавшая с нейрохирургом, получила или пыталась получить необходимую информацию о результатах компьютерной томографии пациента… подтверждающую, с какой стороны произошло кровотечение, до подписания согласия на краниотомию… Хотя в согласии на хирургическое вмешательство указано, что операция представляет собой “правую краниотомию и эвакуацию субдуральной гематомы”, сторона (правая) была вписана в бланк позже. В интервью от 2 августа 2007 года заведующий отделением периоперационной хирургии отметил, что пациент… был доставлен из приемного отделения с подписанным, но не до конца заполненным (не указана сторона) согласием на хирургическое вмешательство. Медсестра отметила, что в подписанном согласии на операцию не указана сторона краниотомии, как того требуют правила больницы. Она сообщила, что сторона краниотомии была подписана самим нейрохирургом, уже в операционной». В последующем заявлении больница Род-Айленда писала, что хирург «и его ассистент закончили операцию на позвоночнике, и операционная была подготовлена для следующего пациента. Медсестра увидела, что в бланке согласия не указана сторона операции, о чем и сообщила [хирургу]. Врач взял бланк и написал на нем “справа”».

182

В письме, присланном в ответ на заданные запросы, оперировавший хирург оспорил некоторые из событий, изложенных в этой главе. Он писал, что в данном случае медсестру не касалось, на какой стороне оперирует врач: правильной или неправильной. Она занималась документами. Врач заявил, что медсестра не ставила под сомнение его профессионализм. Медсестра не просила его пересмотреть снимки. По его словам, это он попросил медсестру найти родственников и «переписать форму согласия должным образом», а не наоборот. Когда родственников найти не удалось, он спросил медсестру, как в таком случае поступают с документами. Медсестра ответила, что не знает, и в итоге врач принял решение «лично внести исправления в форму согласия, а в карте написать, что операцию следовало сделать немедленно». По словам врача, он не ругался и не нервничал. На просьбу прокомментировать данную версию событий больница Род-Айленда заявила, что она не соответствует действительности, и сослалась на официальное заявление «RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction» от 7 августа 2007 г. В данном документе больница утверждала: «В ходе внутреннего расследования никто не утверждал, будто слышал, как [хирург] сказал, что пациент умрет». «Я не ругался и не нервничал, – писал врач. – Я был спокоен и действовал профессионально. Я проявил эмоции только в тот момент, когда понял, что начал оперировать не с той стороны. Основная проблема заключалась в том, что у нас не было снимков, с которыми мы могли бы сверяться в ходе операции… Отсутствие снимков во время хирургического вмешательства – преступная халатность со стороны больницы; однако у нас не было выбора: пришлось начинать без них». Больница Род-Айленда ответила, что «не может прокомментировать заявление [хирурга], но хотела бы отметить, что в случае каких-либо сомнений хирурги вешают перед собой снимки. Это само собой разумеющееся. После этого инцидента больница стала в обязательном порядке предоставлять операционной бригаде снимки для консультирования». Во втором заявлении больница писала, что хирург «не ругался во время разговора. Медсестра сказала, что они не получили отчет из

приемного отделения, и в течение нескольких минут пыталась связаться с соответствующим сотрудником». Совет по выдаче медицинских лицензий больницы Род-Айленда писал, что врачу «не удалось точно определить местоположение гематомы до начала ее хирургической эвакуации». Департамент здравоохранения обнаружил, что «первоначальный обзор этого инцидента выявил недостаточность мер безопасности при хирургическом вмешательстве и несоблюдение некоторых основополагающих правил». От дальнейших комментариев представители Совета и Департамента здравоохранения отказались.

183

Представитель больницы Род-Айленда писал: «Полагаю, именно хирург заметил отсутствие кровотечения. Существуют разные версии того, что он сказал в тот момент. Он попросил снимки и убедился в ошибке. После этого он закончил операцию с неверной стороны и начал делать ее с другой, правильной. Персонал утверждает, что, за исключением комментариев хирурга, в операционной стояла полная тишина с той самой минуты, как они поняли, что ошиблись».

184

В письме, присланном в ответ на заданные вопросы, врач писал: «Никто не утверждал, что эта ошибка стоила [пациенту] жизни. Члены семьи никогда не настаивали, что смерть наступила в результате ошибки, и лично поблагодарили меня за то, что в тот день я спас ему жизнь. Что же касается компенсации, больница и медсестра в совокупности выплатили на сто сорок тысяч долларов больше, чем я». Больница Род-Айленда прокомментировать эту информацию отказалась.

185

История, изложенная в этой главе, основана на интервью со многими непосредственными участниками данного происшествия. Некоторые из них по-разному описывают случившееся. Комментарии представителей больницы и оперировавшего хирурга приведены в примечаниях.

186

R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982).

187

R. R. Nelson & S. G. Winter, “The Schumpeterian Tradeoff Revisited”, *The American Economic Review* 72 (1982): 114–32. В ответ на заданные вопросы Уинтер писал: «Так называемый “шумпетерианский компромисс” (тема статьи AER 1982 года и главы 14 нашей книги) являлся лишь одним из аспектов проекта, причем немотивирующим. Нельсон и я обсуждали ряд вопросов, связанных с технологическими изменениями, экономическим развитием и поведением компаний задолго до начала нашей совместной работы в Йеле в 1982 году, а именно в корпорации RAND в 1966–1968 годах. Нельсон пришел в Йель в 1968 году; я – в 1976-м. Хотя наша книга вышла только в 1982 году, задумали мы ее году в 1967-м, а в 1973-м начали публиковать связанные с ней работы… Короче говоря, несмотря на то что “шумпетерианское” влияние, несомненно, наследуется, сказать то же о “шумпетерианском компромиссе” нельзя».

188

Обзор последующих исследований см.: M. C. 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.

189

В ответ на заданные вопросы Уинтер писал: «Лично мой эмпирический вклад был крайне невелик, а в публикации и того меньше – в основном это были рассуждения Нельсона об аспектах технологических изменений. Что касается поведения фирм, в основном мы опирались на мнение гигантов Школы Карнеги (Simon, Cyert, March), а также множество других источников: технологические исследования, бизнес-примеры, экономику развития, мнения некоторых психологов… и Майкла Полани, кем бы вы его ни считали».

190

В ответ на заданные вопросы Уинтер уточнил, что модели, возникающие из независимых решений тысяч сотрудников, представляют собой один из аспектов привычных действий, однако форму этим привычным действиям, помимо прочего, «придает множество направлений, одним из которых является сознательный управленческий уклон. Мы подчеркнули, однако, что в этом случае реальное действие в противоположность более формальному, созданному намеренно, подвергается опять-таки влиянию множества решений на индивидуальном уровне» (см. книгу: *Evolutionary Theory of Economic Change*, с. 108).

191

Более подробную информацию о том, как появляются и работают организационные рутины, см.: Paul S. Adler, Barbara Goldoftas, & 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 & Y. Fried, “The Mindlessness of Organisational Behaviors”, *Human Relations* 41 (1988): 305–29; Donde P. Ashmos, Dennis Duchon, & 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”, *Purdue University*, 2001; M. C. Becker & N. Lazaric, “The Role of Routines in Organizations: An Empirical and Taxonomic Investigation”, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2004; Bessant, Caffyn, & 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, & 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 Overrules 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”, *Organisation Science* 2 (1991): 135–39; M. Cohen & P. Bacdayan, “Organisational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study”, *Organisation Science* 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 & G. Dosi, "Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines", *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, ed. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem, & 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, & Sidney Winter, "Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities", *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. R. Nelson, & S. G. Winter (Oxford: Oxford University Press, 2000), 1–22; G. Dowell & A. Swaminathan, "Racing and Backpedalling 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, & 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", *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 & B. T. Pentland, "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly* 48 (2003): 94–118; Marta S. Feldman & A. Rafaeli, "Organisational Routines as Sources of Connections and Understandings", *Journal of Management Studies* 39 (2002): 309–31;

A. Garapin & A. Hollard, “Routines and Incentives in Group Tasks”, *Journal of Evolutionary Economics* 9 (1999): 465–86; C. J. Gersick & J. R. Hackman, “Habitual Routines in Task-Performing Groups”, *Organisational 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 & T. Knudsen, “The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines”, *Journal of Evolutionary Economics* 14, № 3 (2004): 281–307; A. Inam, “Institutions, Routines, and Crises: Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles”, 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 & 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 & 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; Levitt & 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, & H. Singh, “National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance”,

Journal of International Business Studies 29 (1998): 137–58; A. Narduzzo, E. Rocco, & M. Warglien, “Talking About Routines in the Field”, *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. Nelson, & S. Winter (Oxford: Oxford University Press, 2000), 27–50; R. R. Nelson, “Routines”, *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, vol. 2, ed. G. Hodgson, W. Samuels, & 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 & H. Rueter, “Organisational Routines as Grammars of Action”, *Administrative Sciences Quarterly* 39 (1994): 484–510; L. Perren & 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 & R. Rumelt, “Incentives, Routines, and Self-Command”, *Industrial and Corporate Change* 1 (1992): 397–425; P. D. Sherer, N. Rogovksy, & 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”, *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. R. Nelson, & S. G. Winter (Oxford: Oxford University Press, 1999), 69–97; D. Tranfield & 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 & 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", *Adaptive Economic Models*, ed. R. Day & T. Groves (New York: Academic Press, 1975), 73–118; S. G. Winter & G. Szulanski, "Replication as Strategy", *Organization Science* 12 (2001): 730–43; S. G. Winter & G. Szulanski, "Replication of Organisational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets", *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Collection of Readings*, ed. N. Bontis & C. W. Choo (New York: Oxford University Press, 2001), 207–21; M. Zollo, J. Reuer, & H. Singh, "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances", *Organization Science* 13 (2002): 701–13.

192

Esbjoern Segelod, “The Content and Role of the Investment Manual: A Research Note”, *Management Accounting Research* 8, № 2 (1997): 221–31; Anne Marie Knott & Bill McKelvey, “Nirvana Efficiency: A Comparative Test of Residual Claims and Routines”, *Journal of Economic Behavior and Organization* 38 (1999): 365–83; J. H. Gittell, “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 & Hart Posen, “Firm R&D Behavior and Evolving Technology in Established Industries”, *Organization Science* 20 (2009): 352–67.

193

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 & J. S. Metcalfe, “Organizing for Innovation: Coordinating Distributed Innovation Capabilities”, *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, ed. J. N. Foss & V. Mahnke (Oxford: Oxford University Press, 2000); R. Amit & M. Belcourt, “HRM Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage”, *European Management Journal* 17 (1999): 174–81.

194

G. Dosi, D. Teece, & S. G. Winter, “Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks”, *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, ed. G. Dosi, R. Giannetti, & P. A. Toninelli (Oxford: Clarendon Press, 1992), 185–211; S. G. Winter, Y. M. Kaniovski, & G. Dosi, “A Baseline Model of Industry Evolution”, *Journal of Evolutionary Economics* 13, № 4 (2003): 355–83; B. Levitt & J. G. March, “Organizational Learning”, *Annual Review of Sociology* 14 (1988): 319–40; D. Teece & 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, & 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.

195

M. C. Becker, “Organizational Routines: A Review of the Literature”, *Industrial and Corporate Change* 13, № 4 (2004): 643–78.

196

B. Coriat & G. Dosi, “Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines”, *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, ed. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem, & 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, № 2 (1997): 105–34; P. A. Mangolte, “Le concept de ‘routine organisationelle’ entre cognition et institution”, 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 ofConflict, Political Equilibrium and Truce”, *European Journal of Economic and Social Systems* 14 (2000): 173–90; N. Lazaric & P. A. Mangolte, “Routines et mémoire organisationelle: un questionnement critique de la perspective cognitiviste”, *Revue Internationale de Systémique* 12 (1998): 27–49; N. Lazaric & 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, & 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, Institutions, Power and Politics”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13 (2000): 566–86.

В ответ на заданные вопросы Уинтер писал: «Формулировка “привычное действие как перемирие”, как оказалось, довольно распространена. Думаю, причина в том, что любой человек с некоторым опытом работы в организации быстро осознает, что это удобный ярлык для разных знакомых ему дел… Впрочем, ваш пример с продавцом поднимает вопросы доверия, сотрудничества и организационной культуры, которые выходят за рамки “привычного действия как перемирия”. Это тонкие вопросы, которые можно осветить с разных сторон. Идея “привычного действия как перемирия» более специфична, чем связанные с ней идеи “культуры”. Она говорит: “Если вы, мистер или мисс Менеджер, ЯВНО ОТКЛОНЯЕТЕСЬ от общепринятого понимания “как у нас тут все делается”, вы столкнетесь с сильным сопротивлением, подпитываемым массой подозрений по поводу ваших мотивов”. Возьмем ваш пример с красным цветом и доведем его до фазы внедрения, когда потрачена масса сил на то, чтобы красный цвет свитера совпадал с красным на обложке каталога и на странице 17 и чтобы оба они совпадали с красным в голове директора и с тем оттенком, который поставили по контрактам из Малайзии, Таиланда и Гватемалы. Если представить весь процесс в виде спектра, то все вышеупомянутое будет лежать на одном его конце, а решение о красном – на другом. Сотрудники компании полагают, будто знают, что делают (потому что делали более или менее то же самое с зелеными свитерами в прошлом году), и работают как проклятые, чтобы успеть к сроку. Это очень сложная работа – отчасти благодаря тому (предполагаемому) факту, что человеческий глаз способен различать семь миллионов оттенков. В этот момент ВЫ, мистер или мисс Менеджер, приходите и говорите: “Извините-простите, произошла ошибка, цвет должен быть пурпурный. Я знаю, что мы уже запустили красный, но это надо сделать, потому что…” Если у вас в компании есть сильные союзники, которые также поддерживают запоздалый переход на пурпурный, то вы только что спровоцировали очередное сражение в «гражданской войне» с неясными последствиями. Если таких союзников нет, выдвигаемая вами причина и вы сами в самом ближайшем будущем

станете для этой компании мертвым грузом. И не важно, какие доводы и доказательства следуют за вашим “потому что”».

198

Nelson & Winter, *Evolutionary Theory of Economic Change*, 110.

199

Rik Wenting, “Spinoff Dynamics and the Spatial Formation of the Fashion Design Industry, 1858–2005”, *Journal of Economic Geography* 8, № 5 (2008): 593–614. В ответ на заданные вопросы Вентинг писал: «Нельсон и Уинтер говорят об организационных привычках как о повторяющихся коллективных действиях, которые определяют поведение и производительность фирмы. В частности, они утверждают, что привычки сложно кодифицировать и отделить от культуры компании и как таковые трудно изменить. Кроме того, привычки – основная причина разной производительности и появляющихся со временем различий между разными фирмами. Ученые, начиная со Стивена Клеппера, считают этот аспект привычек частью причины, почему у дочерних производств производительность такая же, как и у головных компаний. Те же рассуждения применимы и к индустрии моды: руководители модных компаний строят свои новые фирмы главным образом на основе организационных привычек, усвоенных на предыдущем месте работы. Работая над диссертацией, я обнаружил доказательства, что со дня основания индустрии *haute couture* (Париж, 1858) дочерние дизайнерские фирмы (будь то в Нью-Йорке, Париже, Милане, Лондоне и т. д.) действительно работают по той же модели, что и материнские компании».

200

Подробности касательно перемирий – в противоположность привычкам – почерпнуты из интервью с самими дизайнерами. В ответ на заданные вопросы Вентинг писал: «Обратите внимание, что я не говорю о перемириях между предпринимателем и бывшим работодателем. Этот раздел литературы об организационных привычках я подробно не изучал. Тем не менее в моем исследовании, посвященном эффекту “наследования” между материнской фирмой и дочерней, дизайнеры, которых спрашивали о преимуществах материнской компании, неоднократно упоминали роль “репутации” и “социальной сети”».

201

Rodney Cowton & Tony Dawe, “Inquiry Praises PC Who Helped to Fight King’s Cross Blaze”, *The Times*, 5/02/1988.

202

Подробности данного инцидента почерпнуты из разнообразных источников, в том числе: 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*, 22/11/1987; "Relatives Angry Over Tube Inquest; King's Cross Fire", *The Times*, 5/10/1988.

203

Относительно той части трагедии, которую можно было избежать, если бы о горящей тряпке сообщили сразу, следователь выразился крайне неопределенно. В отчете Феннелла этому пункту намеренно придан агностический характер: «Остается только предполагать, как бы развернулись события, если бы Лондонскую пожарную бригаду вызвали тушить горящую тряпку… Можно только догадываться, какой оборот приняла бы ситуация, если бы в соответствии с новыми правилами Лондонскую пожарную службу вызвали немедленно».

204

"Answers That Must Surface – The King's Cross Fire Is Over but the Controversy Continues", *The Times,* 2/12/1987; "Businessman Praised for Rescuing Two from Blazing Station Stairwell; King's Cross Fire Inquest", *The Times,* 6/10/1998.

В ответ на заданные вопросы представитель Лондонского метрополитена писал: «Лондонское метро провело тщательное расследование и не может добавить по этому вопросу ничего нового. Реакция метрополитена на пожар на станции “Кингс-Кросс” и организационные изменения, направленные на устранение проблем, которые к нему привели, подробно задокументированы. Последовательность событий, приведших к пожару, изложена в отчете мистера Феннелла; лондонское метро не считает нужным добавлять те или иные комментарии к уже проделанной работе по данному вопросу. Я понимаю, что вы рассчитывали на другой ответ».

206

Felice Freyer, “Another Wrong-Site Surgery at R. I. Hospital”, *The Providence Journal*, 28/10/2009; “Investigators Probing 5th Wrong-Site Surgery at Rhode Island Hospital Since 2007”, Associated Press, 23/10/2009; “R. I. Hospital Fined $150,000 in 5th Wrong-Site Surgery Since 2007, Video Cameras to Be Installed”, Associated Press, 2/11/2009; Letter to Rhode Island Hospital from Rhode Island Department of Health, 2/11/2009; Letter to Rhode Island Hospital from Rhode Island Department of Health, 26/11/2010; Letter to Rhode Island Hospital from Centers for Medicare and Medicaid Services, 25/10/2010.

207

"'The Problem's Not Going Away': Mistakes Lead to Wrong-Side Brain Surgeries at R. I. Hospital", Associated Press, 15/12/2007.

208

Представитель больницы Род-Айленда писал: «Я никогда не слышал о репортерах, поджидавших врачей “в засаде” и никогда не видел подобных инцидентов ни в одном выпуске новостей ни на одном телеканале. Не могу ничего сказать о субъективном восприятии, однако приведенные цитаты подразумевают безумство СМИ, которого не было. Несмотря на национальное внимание к этим инцидентам, представители государственных СМИ в больницу Род-Айленда не приезжали».

209

Представительница больницы Род-Айленда писала: «Я бы не назвала царившую в больнице атмосферу кризисом – скорее деморализацией многих сотрудников. Многие чувствовали себя в осадном положении».

210

Видеокамеры были установлены с согласия Департамента здравоохранения.

211

Памятная записка «Rhode Island Hospital Surgical Safety Backgrounder» предоставлена руководством больницы. Более подробно о мерах безопасности, которые приняла больница Род-Айленда см.: http://rhodeislandhospital.org/rih/quality.

212

Подробно об изменениях в медицине в условиях кризиса и об операциях не с той стороны см.: Douglas McCarthy & 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, № 4 (04/2006): 353–57.

213

Обсуждение этой темы см.: McCarthy & 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).

214

NASA, “Report to the President: Actions to Implement the Recommendations of the Presidential Commission on the Space Shuttle *Challenger* Accident”, 14/07/1986; Matthew W. Seeger, “The *Challenger* Tragedy and Search for Legitimacy”, *Communication Studies* 37, № 3 (1986): 147–57; John Noble Wilford, “New NASA System Aims to Encourage Blowing the Whistle”, *The New York Times*, 5/06/1987; Joseph Lorenzo Hall, “*Columbia* and *Challenger*: Organizational Failure at NASA”, Space Policy 19, № 4 (11/2003), 239–47; Barbara Romzek & Melvin Dubnick, “Accountability in the Public Sector: Lessons from the *Challenger* Tragedy”, *Public Administration Review* 47, № 3 (05–06/1987): 227–38.

215

Karl E. Weick, “The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster”, *Journal of Management* 16, № 3 (1990): 571–93; William Evan & Mark Manion, *Minding the Machines: Preventing Technological Disasters* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Professional, 2002); Raimo P. Hämäläinen & Esa Saarinen, *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life* (Helsinki: Helsinki University of Technology, 2004).

216

Американская молодежная организация, основанная в 1902 г. Позволяет подросткам в возрасте от пяти до девятнадцати лет завести новых друзей, обучиться новому ремеслу, примерить на себя руководящую роль, сделать вклад в общество. В названии отражены четыре основные ценности организации – Голова (Head), Сердце (Heart), Руки (Hands) и Здоровье (Health).

217

Информация о подсознательных тактиках в розничной торговле почерпнута из следующих источников: Jeremy Caplan, “Supermarket Science”, *Time*, 24/05/2007; 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*, 10/03/1996; “The Science of Shopping: The Way the Brain Buys”, *The Economist*, 20/12/2008; “Understanding the Science of Shopping”, *Talk of the Nation*, National Public Radio, 12/12/2008; Malcolm Gladwell, “The Science of Shopping”, *The New Yorker*, 4/11/1996.

218

На сегодняшний день проведены тысячи исследований, посвященных изучению того, как привычки влияют на поведение покупателей, а подсознательные и полусозна-тельные желания – на решения, иначе не подвластные воздействию привычных стимулов. Более подробно об этих интересных темах см.: H. Aarts, A. van Knippenberg, & B. Verplanken, “Habit and Information Use in Travel Mode Choices”, *Acta Psychologica* 96, №№ 1–2 (1997): 1–14; J. A. Bargh, “The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Efficiency, Intention, and Control in Social Cognition”, *Handbook of Social Cognition*, ed. R. S. Wyer, Jr., & T. K. Srull (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1994); D. Bell, T. Ho & C. Tang, “Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping”, *Journal of Marketing Research* 35, № 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, № 1 (2004): 62–74; M. Cunha, C. Janiszewski Jr., & J. Laran, “Protection of Prior Learning in Complex Consumer Learning Environments”, *Journal of Consumer Research* 34, № 6 (2008): 850–64; H. Aarts, U. Danner & 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, № 10 (2007): 1367–79; E. Ferguson & P. Bibby, “Predicting Future Blood Donor Returns: Past Behavior, Intentions, and Observer Effects”, *Health Psychology* 21, № 5 (2002): 513–18; Edward Fox & John Semple, “Understanding ‘Cherry Pickers’: How Retail Customers Split Their Shopping Baskets”, Southern Methodist University, 2002; S. Gopinath, R. Blattberg & E. Malthouse, “Are Revived Customers as Good as New?” Northwestern University, 2002; H. Aarts, R. Holland & 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, № 6 (2006): 776–83; Mindy Ji & Wendy Wood, “Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily What You Intend”, *Journal of Consumer Psychology* 17, № 4 (2007): 261–76; S. Bellman, E. J. Johnson & G. Lohse, “Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice”, *Journal*

of Marketing 67, № 2 (2003): 62–75; J. Bettman et al., “Adapting to Time Constraints”, *Time Pressure and Stressing Human Judgment and Decision Making*, ed. O. Svenson & J. Maule (New York: Springer, 1993); Adwait Khare & J. Inman, “Habitual Behavior in American Eating Patterns: The Role of Meal Occasions”, *Journal of Consumer Research* 32, № 4 (2006): 567–75; David Bell & R. Lal, “The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing”, *Quantitative Marketing and Economics* 1, № 2 (2002): 179–202; Yuping Liu, “The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty”, *Journal of Marketing* 71, № 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 & K. C. McCulloch, “Inhibition in Goal Systems: A Retrieval-Induced Forgetting Account”, *Journal of Experimental Social Psychology* 44, № 3 (2008): 614–23; Gerald Häubl & 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, & W. Wood, “Habits: A Repeat Performance”, *Current Directions in Psychological Science* 15, № 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 & Wendy Wood, “Habit and Intention in Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior”, *Psychological Bulletin* 124, № 1 (1998): 54–74; E. Iyer, D. Smith & 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, № 4 (1989): 422–33; O. Amir, R. Dhar & A. Pocheptsova, “Deciding Without Resources: Resource Depletion and Choice in Context”, *Journal of Marketing Research* 46, № 3 (2009): 344–55; H. Aarts, R. Custers & P. Sheeran, “The Goal-Dependent Automaticity of Drinking Habits”, *British Journal of Social Psychology* 44, № 1 (2005): 47–63; S. Orbell & P. Sheeran, “Implementation Intentions and Repeated Behavior: Augmenting the Predictive Validity of the Theory of Planned Behavior”, *European Journal of Social Psychology* 29, №№ 2–3 (1999): 349–69; P. Sheeran, P. Gollwitzer & P. Webb, “The Interplay Between Goal Intentions and Implementation Intentions”, *Personality and Social*

Psychology Bulletin 31, № 1 (2005): 87–98; H. Shen & R. S. Wyer, “Procedural Priming and Consumer Judgments: Effects on the Impact of Positively and Negatively Valenced Information”, *Journal of Consumer Research* 34, № 5 (2007): 727–37; Itamar Simonson, “The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior”, *Journal of Marketing Research* 27, № 2 (1990): 150–62; G. Taylor & S. Neslin, “The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program”, *Journal of Retailing* 81, № 4, 293–305; H. Aarts & 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, & Ad Van Knippenberg, “Habit, Information Acquisition and the Process of Making Travel Mode Choices”, *European Journal of Social Psychology* 27, № 5 (1997): 539–60; B. Verplanken et al., “Attitude Versus General Habit: Antecedents of Travel Mode Choice”, *Journal of Applied Social Psychology* 24, № 4 (1994): 285–300; B. Verplanken et al., “Consumer Style and Health: The Role of Impulsive Buying in Unhealthy Eating”, *Psychology and Health* 20, № 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 & Wendy Wood, “Interventions to Break and Create Consumer Habits”, *Journal of Public Policy and Marketing* 25, № 1 (2006): 90–103; H. Evanschitzky, B. Ramaseshan & V. Vogel, “Customer Equity Drivers and Future Sales”, *Journal of Marketing* 72 (2008): 98–108; P. Sheeran & T. L. Webb, “Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavioral Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence”, *Psychological Bulletin* 132, № 2 (2006): 249–68; P. Sheeran, T. L. Webb & A. Luszczynska, “Planning to Break Unwanted Habits: Habit Strength Moderates Implementation Intention Effects on Behavior Change”, *British Journal of Social Psychology* 48, № 3 (2009): 507–23; D. Wegner & R. Wenzlaff, “Thought Suppression”, *Annual Review of Psychology* 51 (2000): 59–91; L. Lwin, A. Mattila & J. Wirtz, “How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?” *Journal of Service Research* 9, № 4 (2007): 327–34; D. Kashy, J. Quinn & W. Wood, “Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action”, *Journal of Personality and Social Psychology* 83, № 6 (2002): 1281–97; L. Tam, M. Witt & W. Wood (2005), “Changing

Circumstances, Disrupting Habits", *Journal of Personality and Social Psychology* 88, № 6 (2005): 918–33; Alison Jing Xu & Robert S. Wyer, "The Effect of Mindsets on Consumer Decision Strategies", *Journal of Consumer Research* 34, № 4 (2007): 556–66; C. Cole, M. Lee & C. Yoon, "Consumer Decision Making and Aging: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Consumer Psychology* 19 (2009): 2–16; S. Dhar, A. Krishna & Z. Zhang, "The Optimal Choice of Promotional Vehicles: Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives?" *Management Science* 46, № 3 (2000): 348–62.

219

C. Park, E. Iyer & 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 Re-search* 15, № 4 (1989): 422–33. Более подробную информацию по этой теме см.: J. Belyavsky Bayuk, B. Janiszewski & R. Leboeuf, “Letting Good Opportunities Pass Us By: Examining the Role of Mindset During Goal Pursuit”, *Journal of Consumer Research* 37, № 4 (2010): 570–83; Ab Litt & Zakary L. Tormala, “Fragile Enhancement of Attitudes and Intentions Following Difficult Decisions”, *Journal of Consumer Research* 37, № 4 (2010): 584–98.

220

D. Neal & W. Wood, “The Habitual Consumer”, *Journal of Consumer Psychology* 19, № 4 (2009): 579–92. Аналогичные исследования см.: R. Fazio & M. Zanna, “Direct Experience and Attitude – Behavior Consistency”, *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 2005); R. Abelson & R. Schank, “Knowledge and Memory: The Real Story”, *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, № 4 (09/2004): 332–48; R. Wyer & A. Xu, “The Role of Behavioral Mindsets in Goal-Directed Activity: Conceptual Underpinnings and Empirical Evidence”, *Journal of Consumer Psychology* 20, № 2 (2010): 107–25.

221

Julia Angwin & Steve Stecklow, "'Scrapers' Dig Deep for Data on Web", *The Wall Street Journal*, 12/10/2010; Mark Maremont & Leslie Scism, "Insurers Test Data Profiles to Identify Risky Clients", *The Wall Street Journal*, 19/11/2010; Paul Sonne & Steve Stecklow, "Shunned Profiling Technology on the Verge of Comeback", *The Wall Street Journal*, 24/11/2010.

222

Слайд взят из доклада Поула на конференции «Мир предиктивной аналитики», состоявшейся 20 октября 2009 года в Нью-Йорке. К сожалению, он больше недоступен онлайн. Также см.: Andrew Pole, “Challenges of Incremental Sales Modeling in Direct Marketing”.

223

Проследить точные взаимосвязи между различными жизненными событиями и конкретными товарами довольно сложно. Хотя мы знаем, что люди, которые переезжают или разводятся, меняют свои покупательские привычки, мы не можем утверждать, что развод всегда влияет на покупку пива, а новый дом – на покупку хлопьев. Тем не менее общая тенденция сохраняется. Alan Andreasen, “Life Status Changes and Changes in Consumer Preferences and Satisfaction”, *Journal of Consumer Research* 11, № 3 (1984): 784–94. Более подробно см.: E. Lee, A. Mathur & 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, № 2 (2007): 234–46; L. Euehun, A. Mathur & G. Moschis, “Life Events and Brand Preferences Changes”, *Journal of Consumer Behavior* 3, № 2 (2003): 129–41.

224

Более подробно о том, каким образом некоторые события позволяют маркетологам (а также государственным агентствам, специалистам в сфере здравоохранения и др.) влиять на наши привычки, см.: Bas Verplanken & Wendy Wood, “Interventions to Break and Create Consumer Habits”, *Journal of Public Policy and Marketing* 25, № 1 (2006): 90–103; D. Albarracin, A. Earl & 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, № 6 (2005): 856–97; T. Betsch, J. Brinkmann & 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, № 6 (1998): 861–78; L. Breslow, “Social Ecological Strategies for Promoting Healthy Lifestyles”, *American Journal of Health Promotion* 10, № 4 (1996), 253–57; H. Buddelmeyer & R. Wilkins, “The Effects of Smoking Ban Regulations on Individual Smoking Rates”, Melbourne Institute Working Paper Series № 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, № 2 (1990): 1–8; J. Derzon & M. Lipsey, “A Meta-Analysis of the Effectiveness of Mass Communication for Changing Substance-Use Knowledge, Attitudes, and Behavior”, *Mass Media and Drug Prevention: Classic and Contemporary Theories and Research*, ed. W. D. Crano & M. Burgoon (East Sussex, U.K.: Psychology, 2001); R. Fazio, J. Ledbetter, & T. Ledbetter, “On the Costs of Accessible Attitudes: Detecting That the Attitude Object Has Changed”, *Journal of Personality and Social Psychology* 78, № 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, № 8 (2005): 38–43; S. Fujii, T. Gärling & 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, № 6 (2001): 796–808; T. Heatherton &

P. Nichols, “Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, № 6 (1994): 664–75; J. Hill & H. R. Wyatt, “Obesity and the Environment: Where Do We Go from Here?” *Science* 299, № 5608 (2003): 853–55; P. Johnson, R. Kane & R. Town, “A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers’ Preventive Behavior”, *American Journal of Preventive Medicine* 27, № 4 (2004): 327–52; J. Fulkerson, M. Kubrik & 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, № 6 (2005): 494–500; M. Abraham, S. Kalmenson & 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, № 5 (1995): 125–39; J. McKinlay, “A Case for Re-Focusing Upstream: The Political Economy of Illness”, *Applying Behavioral Science to Cardiovascular Risk*, ed. A. J. Enelow & 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, № 5 (1976): 435–39; S. Orbell, “Intention-Behavior Relations: A Self-Regulatory Perspective”, *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes*, ed. G. Haddock & 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, № 1 (2000): 76–83; C. G. DiClemente, J. C. Norcross & J. Prochaska, “In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors”, *American Psychologist* 47, № 9 (1992): 1102–14; J. Quinn & W. Wood, “Inhibiting Habits and Temptations: Depends on Motivational Orientation”, 2006; T. Mainieri, S. Oskamp & P. Schultz, “Who Recycles and When? A Review of Personal and Structural Factors”, *Journal of Environmental Psychology* 15, № 2 (1995): 105–21; C. D. Jenkins, C. T. Orleans & T. W. Smith, “Prevention and Health Promotion: Decades of Progress, New Challenges and an Emerging Agenda”, *Health Psychology* 23, № 2 (2004): 126–31; H. C. Triandis, “Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior”, *Nebraska Symposium on Motivation* 27 (1980): 195–259.

225

“Parents Spend £ 5,000 on Newborn Baby Before Its First Birthday”, *Daily Mail*, 20/09/2010.

226

Brooks Barnes, “Disney Looking into Cradle for Customers”, *The New York Times*, 6/02/2011.

227

В настоящем абзаце приведены примеры потребителей, которых могут выявить модели «Target». Сами покупатели вымышленные.

"McDonald's, CBS, Mazda, and Microsoft Sued for 'History Sniffing'", Forbes.com, 3/01/2011.

229

Terry Baynes, “California Ruling Sets Off More Credit Card Suits”, Reuters, 16/02/2011.

230

Материал, изложенный в этой главе, почерпнут из интервью с нынешними и бывшими сотрудниками «Target». Многие были проведены при условии соблюдения анонимности, поскольку источники боялись увольнения или другого наказания. «Target» попросили ознакомиться и прокомментировать информацию, приведенную в этой главе, а также организовать официальное интервью с руководителями аналитического отдела. Компания отказалась от интервью и не пожелала отвечать на дополнительные вопросы, за исключением двух электронных писем. В первом письме говорилось: «Наша цель – сделать “Target” любимым местом покупок для наших посетителей. Мы предлагаем выдающееся качество, постоянные инновации и исключительный опыт обслуживания клиентов. Неизменный девиз нашего бренда – “Ожидай больше. Плати меньше”. Мы вложили немало сил и средств в понимание предпочтений наших гостей. Для этой цели нами разработан ряд исследовательских инструментов, которые позволяют получить лучшее представление о тенденциях и предпочтениях разных демографических сегментов. Данные, полученные с помощью этих инструментов, мы используем для планировки магазинов, выбора товаров, организации рекламных акций и рассылки купонов. Благодаря тщательному анализу информации, “Target” обеспечивает идеальные условия для совершения наиболее важных покупок. Так, во время оплаты наш исследовательский инструмент может спрогнозировать оптимальные предложения для каждого гостя, которые основаны на его покупках и распечатываются вместе с чеком. Кроме того, такие программы, как детский реестр, помогают “Target”понять, как потребности наших гостей меняются с течением времени. В результате мы можем предложить молодым матерям купоны, экономящие их деньги. Мы верим, что вышеупомянутые усилия приносят непосредственную пользу как нашим покупателям, которые получают нужные и желанные товары, так и “Target”, ибо укрепляют лояльность гостя. В итоге увеличивается частота посещений магазина, растут продажи и увеличивается прибыльность». Второе электронное письмо гласило: «Почти все ваши заявления содержат неточную информацию,

и опубликовать их – значит ввести общественность в заблуждение. Мы не намерены исправлять каждую фразу. “Target” серьезно относится к своим правовым обязательствам и действует в соответствии со всеми федеральными законами и законами штатов, в том числе законами о защите информации медицинского характера». – *Примеч. автора.*

A. Elberse, J. Eliashbert & J. Villanueva, “Polyphonic HMI: Mixing Music with Math”, *Harvard Business Review,* 24/08/2005.

Благодарю за помощь Адама Фостера, Nielsen BDS.

233

Paul Heine, “Fine-tuning People Meter”, *Billboard*, 6/11/2004; Paul Heine, “Mscore Data Shows Varying Relationship with Airplay”, *Billboard*, 3/04/2010.

234

Стив Бартелс, промоушен-директор «Arista», подчеркнул, что видел в поляризации “Hey Ya!” хороший знак. Ее выпустили и раскручивали вместе с другой песней – “The Way You Move” – очередным выдающимся синглом с двухдискового альбома «Speakerboxxx/The Love Below» группы «OutKast». «Мы ждали реакции, – сказал мне Бартелс. – Некоторые более умные [директора] смотрели на поляризацию как возможность придать радиостанции индивидуальность. Тот факт, что слушатели быстро отключались, лично для меня отнюдь не означал проигрыш. Убедить директоров обратить внимание на эту песню – моя работа».

235

Stephanie Clifford, “You Never Listen to Celine Dion? Radio Meter Begs to Differ”, *The New York Times*, 15/12/2009; Tim Feran, “Why Radio’s Changing Its Tune”, *The Columbus Dispatch*, 13/06/2010.

236

G. S. Berns, C. M. Capra & S. Moore, “Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music”, *NeuroImage* 49, № 3 (2010): 2687–96; J. Bharucha, F. Musiek & M. Tramo, “Music Perception and Cognition Following Bilateral Lesions of Auditory Cortex”, *Journal of Cognitive Neuroscience* 2, № 3 (1990): 195–212; Stefan Koelsch & Walter Siebel, “Towards a Neural Basis of Music Perception”, *Trends in Cognitive Sciences* 9, № 12 (2005): 578–84; S. Brown, M. Martinez & L. Parsons, “Passive Music Listening Spontaneously Engages Limbic and Paralimbic Systems”, *NeuroReport* 15, № 13 (2004): 2033–37; Josef Rauschecker, “Cortical Processing of Complex Sounds”, *Current Opinion in Neurobiology* 8, № 4 (1998): 516–21; J. Kaas, T. Hackett & M. Tramo, “Auditory Processing in Primate Cerebral Cortex”, *Current Opinion in Neurobiology* 9, № 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 & G. Schlaug, “Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions”, *Journal of Neuroscience* 27, № 2 (2007): 308–14; D. Levitin & V. Menon, “Musical Structure Is Processed in ‘Language’ Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence”, *NeuroImage* 20, № 4 (2003): 2142–52; J. Chen, V. Penhume & R. Zatorre, “When the Brain Plays Music: Auditory-Motor Interactions in Music Perception and Production”, *Nature Reviews Neuroscience* 8, 547–58.

237

N. S. Rickard & D. Ritossa, “The Relative Utility of ‘Pleasantness’ and ‘Liking’ Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music”, *Psychology of Music* 32, № 1 (2004): 5–22; G. Berns, C. Capra & S. Moore, “Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music”, *NeuroImage* 49, № 3 (2010): 2687–96; David Hargreaves & Adrian North, “Subjective Complexity, Familiarity and Liking for Popular Music”, *Psychomusicology* 14, № 1996 (1995): 77–93. Более подробно о том, как узнаваемость влияет на привлекательность стимулов различных сенсорных модальностей, см.: G. Berns, S. McClure & G. Pagnoni, “Predictability Modulates Human Brain Response to Reward”, *Journal of Neuroscience* 21, № 8 (2001): 2793–98; D. Brainard, “The Psychophysics Toolbox”, *Spatial Vision* 10 (1997): 433–36; J. Cloutier, T. Heatherton & P. Whalen, “Are Attractive People Rewarding? Sex Differences in the Neural Substrates of Facial Attractiveness”, *Journal of Cognitive Neuroscience* 20, № 6 (2008): 941–51; J. Kable & P. Glimcher, “The Neural Correlates of Subjective Value During Intertemporal Choice”, *Nature Neuroscience* 10, № 12 (2007): 1625–33; S. McClure et al., “Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks”, *Neuron* 44, № 2 (2004): 379–87; C. J. Assad & Padoa – Schioppa, “Neurons in the Orbitofrontal Cortex Encode Economic Value”, *Nature* 441, № 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, № 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”, 2009; G. Berns et al., “Nonlinear Neurobiological Probability Weighting Functions for Aversive Outcomes”, *NeuroImage* 39, № 4 (2008): 2047–57; G. Berns et al., “Neurobiological Substrates of Dread”, *Science* 312, № 5 (2006): 754–58; G. Berns, J. Chappelow & C. Zink, “Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation”, *Biological*

Psychiatry 58, № 3 (2005): 245–53; R. Bettman, M. Luce & J. Payne, “Constructive Consumer Choice Processes”, *Journal of Consumer Research* 25, № 3 (1998): 187–217; A. Blood & 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, № 20 (2001): 11818–23; C. Camerer, G. Loewenstein & D. Prelec, “Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics”, *Journal of Economic Literature* 43, № 1 (2005): 9–64; C. Capra et al., “Neurobiological Regret and Rejoice Functions for Aversive Outcomes”, *NeuroImage* 39, № 3 (2008): 1472–84; H. Critchley et al., “Neural Systems Supporting Interoceptive Awareness”, *Nature Neuroscience* 7, № 2 (2004): 189–95; H. Bayer, M. Dorris & P. Glimcher, “Physiological Utility Theory and the Neuroeconomics of Choice”, *Games and Economic Behavior* 52, № 2, 213–56; M. Brett & J. Grahn, “Rhythm and Beat Perception in Motor Areas of the Brain”, *Journal of Cognitive Neuroscience* 19, № 5 (2007): 893–906; A. Hampton & J. O’Doherty, “Decoding the Neural Substrates of Reward-Related Decision-Making with Functional MRI”, *Proceedings of the National Academy of Science* 104, № 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, № 1 (2007): 147–56; B. Knutson et al., “Distributed Neural Representation of Expected Value”, *Journal of Neuroscience* 25, № 19 (2005): 4806–12; S. Koelsch, “Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music”, *Current Opinion in Neurobiology* 15, № 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, № 36 (2005): 12950–55; A. Lahav, E. Saltzman & G. Schlaug, “Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions”, *Journal of Neuroscience* 27, № 2 (2007): 308–14; D. Levitin & V. Menon, “Musical Structure Is Processed in ‘Language’ Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence”, *NeuroImage* 20, № 4 (2003): 2142–52; G. Berns & P. Montague, “Neural Economics and the Biological Substrates of Valuation”, *Neuron* 36 (2002): 265–84;

C. Camerer, P. Montague & 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, № 3 (2007): 521–32; Damian Ritossa & Nikki Rickard, “The Relative Utility of ‘Pleasantness’ and ‘Liking’ Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music”, *Psychology of Music* 32, № 1 (2004): 5–22; Gregory S. Berns et al., “Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music”, *NeuroImage* 49, № 3 (2010): 2687–96; Adrian North & David Hargreaves, “Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for Popular Music”, *Psychomusicology* 14, № 1–2 (1995): 77–93; Walter Ritter, Elyse Sussman & Herbert Vaughan, “An Investigation of the Auditory Streaming Effect Using Event-Related Brain Potentials”, *Psychophysiology* 36, № 1 (1999): 22–34; Elyse Sussman, Rika Takegata, & István Winkler, “Event-Related Brain Potentials Reveal Multiple Stages in the Perceptual Organization of Sound”, *Cognitive Brain Research* 25, № 1 (2005): 291–99; Isabelle Peretz & Robert Zatorre, “Brain Organization for Music Processing”, *Annual Review of Psychology* 56, № 1 (2005): 89–114.

238

Charles Grutzner, “Horse Meat Consumption by New Yorkers Is Rising”, *The New York Times*, 25/09/1946.

239

Необходимо отметить, что это лишь одна из многочисленных находок комитета. Любопытнейшее исследование о работе комитета и ее следствиях см.: Brian Wansink, “Changing Eating Habits on the Home Front: Lost Lessons from World War II Research”, *Journal of Public Policy and Marketing* 21, № 1 (2002): 90–99.

240

Wansink, “Changing Eating Habits on the Home Front”.

241

Brian Wansink, *Marketing Nutrition: Soy, Functional Foods, Biotechnology, and Obesity* (Champaign: University of Illinois, 2007).

242

Dan Usher, “Measuring Real Consumption from Quantity Data, Canada 1935–1968”, *Household Production and Consumption*, ed. Nestor Terleckyj (New York: National Bureau of Economic Research, 1976). Получить точные данные о потреблении субпродуктов в США крайне сложно; приведенные расчеты основаны на данных по Канаде, которых намного больше. В интервью официальные лица США заявили, что потребление этих продуктов в Канаде и США примерно одинаково. Расчеты в статье Ашера основаны на «мясных консервах», содержавших субпродукты.

243

Совещание аналитиков корпорации «Target», 18 октября 2005 г.

244

Информацией о бойкоте автобусных линий Монтгомери я обязан историкам, любезно согласившимся уделить мне время, в первую очередь Джону Кирку и Тейлору Бранчу. Многие сведения почерпнуты из следующих источников: 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).

245

Henry Hampton & 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).

John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power* (New York: Longman, 2004).

247

Подробнее о социологии общественных движений см.: G. Davis, D. McAdam, & W. Scott, *Social Movements and Organizations* (New York: Cambridge University, 2005); Robert Crain & Rita Mahard, “The Consequences of Controversy Accompanying Institutional Change: The Case of School Desegregation”, *American Sociological Review* 47, № 6 (1982): 697–708; Azza Salama Layton, “International Pressure and the U. S. Government’s Response to Little Rock”, *Arkansas Historical Quarterly* 56, № 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, № 4 (1997): 409–30; Robert Benford & 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 & Kim Voss, “Formal Organization and the Fate of Social Movements: Craft Association and Class Alliance in the Knights of Labor”, *American Sociological Review* 55, № 2 (1990): 255–69; James Davies, “Toward a Theory of Revolution”, *American Sociological Review* 27, № 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, № 4 (1997): 409–30; Jeff Goodwin, *No Other Way Out: States and Revolutionary Movements, 1945–1991* (New York: Cambridge University, 2001); Jeff Goodwin & 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, № 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, № 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, № 1 (1986): 64–90; Doug McAdam, "The Biographical Consequences of Activism," *American Sociological Review* 54, № 5 (1989): 744–60; Doug McAdam, "Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions", *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, ed. Doug McAdam, John McCarthy & Mayer Zald (New York: Cambridge University, 1996); Doug McAdam & Ronnelle Paulsen, "Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism", *American Journal of Sociology* 99, № 3 (1993): 640–67; D. McAdam, S. Tarrow, & 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, № 4 (1989): 503–23; Charles Tilly, *From Mobilization to Revolution* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978).

248

Phillip Hoose, *Claudette Colvin: Twice Toward Justice* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2009).

249

Там же.

250

Russell Freedman, *Freedom Walkers: The Story of the Montgomery Bus Boycott* (New York: Holiday House, 2009).

251

Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom* (New York: Harper and Brothers, 1958).

252

Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63* (New York: Simon and Schuster, 1988).

253

Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks* (London: Weidenfeld and Nicolson, 2000).

John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power* (New York: Longman, 2004).

256

Mark Granovetter, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers* (Chicago: University of Chicago, 1974).

257

Andreas Flache & Michael Macy, “The Weakness of Strong Ties: Collective Action Failure in a Highly Cohesive Group”, *Journal of Mathematical Sociology* 21 (1996): 3–28. Более подробно об этой теме см.: Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984); Robert Bush & Frederick Mosteller, *Stochastic Models for Learning* (New York: Wiley, 1984); I. Erev, Y. Bereby-Meyer & 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, № 1 (1999): 111–28; A. Flache & R. Hegselmann, “Rational vs. Adaptive Egoism in Support Networks: How Different Micro Foundations Shape Different Macro Hypotheses”, *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 & E. Köhler (Boston: Kluwer, 1997), 261–75; A. Flache & R. Hegselmann, “Rationality vs. Learning in the Evolution of Solidarity Networks: A Theoretical Comparison”, *Computational and Mathematical Organization Theory* 5, № 2 (1999): 97–127; A. Flache & R. Hegselmann, “Dynamik Sozialer Dilemma-Situationen”, DFG-Project Dynamics of Social Dilemma Situations, University of Bayreuth, Department of Philosophie, 2000; A. Flache & Michael Macy, “Stochastic Collusion and the Power Law of Learning”, *Journal of Conflict Resolution* 46, № 5 (2002): 629–53; Michael Macy, “Learning to Cooperate: Stochastic and Tacit Collusion in Social Exchange”, *American Journal of Sociology* 97, № 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”, Department of Sociology, State University of New York, Albany, 1980; Peter Blau, “Parameters of Social Structure”, *American Sociological Review* 39, № 5 (1974): 615–35; Scott Boorman, “A Combinatorial Optimization Model for Transmission of Job Information Through Contact Networks”, *Bell Journal of Economics* 6, № 1 (1975): 216–49; Ronald Breiger & Philippa Pattison, “The Joint Role Structure of Two Communities’ Elites”, *Sociological Methods and Research* 7, № 2 (1978): 213–26; Daryl Chubin, “The Conceptualization of

Scientific Specialties", *Sociological Quarterly* 17, № 4 (1976): 448–76; Harry Collins, "The TEA Set: Tacit Knowledge and Scientific Networks", *Science Studies* 4, № 2 (1974): 165–86; Rose Coser, "The Complexity of Roles as Seedbed of Individual Autonomy", *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", Yale University, 1980; E. Ericksen & W. Yancey, "The Locus of Strong Ties", Department of Sociology, Temple University, 1980.

258

Mark Granovetter, “The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited”, *Sociological Theory* 1 (1983): 201–33.

259

McAdam, “Recruitment to High-Risk Activism”.

260

Там же; Paulsen, “Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism”.

261

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, Макадам более подробно рассказал о своем исследовании: «Изначально я хотел понять связь между движением за гражданские права и ранними движениями “новых левых”, особенно студенческого движения, антивоенного движения и движения за равноправие женщин. Потом я наткнулся на эти заявления и обнаружил, что одни были от добровольцев, действительно поехавших на Юг, а другие – от “неявившихся”. Меня заинтересовали два вопроса: а) почему одни поехали в Миссисипи, а другие нет и б) как поездка или отказ от поездки повлияли на обе эти группы».

262

В другом электронном письме Макадам писал: «С моей точки зрения, значимость организационных связей заключается не в том, что они не позволяют добровольцу отказаться, а в том, что они – гарантия того, что кандидат скорее всего получит всяческую поддержку за связь между определенной характерной личностью (т. е. христианином) и участием в летнем проекте. Как я писал [в статье], “к участию больше всего поощряет сильное субъективное отождествление с конкретной личностью, *подкрепленное организационными связями*”».

263

Tom Mathews & Roy Wilkins, *Standing Fast: The Autobiography of Roy Wilkins* (Cambridge, Mass.: Da Capo, 1994).

Branch, *Parting the Waters.*

265

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).

King, *Stride Toward Freedom.*

267

Историей о пасторе Уоррене я целиком и полностью обязан Рику Уоррену, Гленн Крюен, Стиву Гледену, Джеффу Шилеру, Энн Крамм, а также следующим книгам: 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); и статьям: Barbara Bradley, "Marketing That New-Time Religion", *Los Angeles Times*, 10/12/1995; John Wilson, "Not Just Another Mega Church", *Christianity Today,* 4/12/2000; "Therapy of the Masses", *The Economist*, 6/11/2003; "The Glue of Society", *The Economist,* 14/07/2005; Malcolm Gladwell, "The Cellular Church", *The New Yorker,* 12/09/2005; Alex MacLeod, "Rick Warren: A Heart for the Poor", *Presbyterian Record*, 1/01/2008; Andrew, Ann & John Kuzma, "How Religion Has Embraced Marketing and the Implications for Business", *Journal of Management and Marketing Research* 2 (2009): 1–10.

268

Warren, *Purpose-Driven Church.*

269

Donald McGavran, *The Bridges of God* (New York: Friendship Press, 1955).

Sheler, *Prophet of Purpose*.

271

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, представитель церкви «Сэддлбэк» добавил: «Рик страдал нарушением химии мозга, из-за которого развилась аллергия на адреналин. Это генетическое заболевание не поддается лечению. Из-за него во время публичных выступлений возникают головные боли, приливы, потемнение в глазах, приступы паники. Как правило, симптомы исчезают минут через пятнадцать; за это время тратится достаточное количество адреналина, и организм возвращается к нормальной деятельности. (Как у любого оратора, у пастора Уоррена адреналин поднимался во время каждой проповеди.) Пастор Уоррен говорит, что болезнь не позволяет ему обрести независимость и отдалиться от Бога».

272

Discovering Spiritual Maturity, Class 201, Saddleback Church, http://www.saddlebackresources.com/CLASS-201-Discovering-Spiritual-Maturity-Complete-Kit-Download-P3532.aspx.

273

В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, представитель церкви «Сэддлбэк» писал, что хотя одна из основных задач церкви «Сэддлбэк» – научить людей самостоятельно выбирать свой путь, «это подразумевает, что каждый человек может двигаться в любом направлении, каком захочет». Библейские принципы и наставления имеют четко определенную направленность. Цель работы в малых группах – обучить духовным дисциплинам веры и привычкам, которые можно использовать в повседневной жизни».

274

Martin Luther King, Jr., *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.*, ed. Clayborne Carson (New York: Grand Central, 2001).

275

Carson; King.

276

Browder v. Gayle, 352 U.S. 903 (1956).

Washington, *Testament of Hope*.

Kirk, *Martin Luther King, Jr*.

279

Там же.

280

Энджи Бэчменн – псевдоним. Сведения о ее истории почерпнуты из интервью с самой Бэчменн общей продолжительностью более десяти часов, бесед с людьми, знавшими ее лично, а также десятков новостных статей и судебных архивов. Тем не менее на просьбу проверить изложенные в книге факты Бэчменн ответила отказом, заявив лишь, что почти все подробности не соответствуют действительности – включая те, которые она подтвердила ранее, а также факты, подтвержденные другими источниками, судебными записями и официальными документами, – после чего прекратила всякое общение со мной.

281

The Writings of George Washington, vol. 8, ed. Jared Sparks (1835).

Iowa Racing and Gaming Commission, Des Moines, Iowa, 2010.

283

На первый взгляд глупо полагать, что можно обыграть казино. Тем не менее завсегдатаи знают, что можно выигрывать постоянно, особенно в таких играх, как блэкджек. Дон Джонсон из Бенсалема, Пенсильвания, например, выиграл в блэкджек пятнадцать миллионов сто тысяч долларов за шесть месяцев, начиная с 2010 года. В совокупности казино всегда остается в выигрыше, так как многие игроки делают ставки, отнюдь не увеличивающие шансы на выигрыш, а у большинства не хватает денег, чтобы преодолеть полосу неудач. Игрок может выигрывать постоянно, если запомнит сложные формулы и вероятности, определяющие тактику в каждой раздаче. Большинство игроков, однако, не обладают достаточной дисциплинированностью и познаниями в математике, чтобы обыграть заведение. – *Примеч. автора.*

284

Американский серийный убийца, жертвами которого стали семнадцать юношей и мужчин в период между 1978 и 1991 годами. В ходе судебных разбирательств тактика защиты состояла в том, что Дамер совершил все убийства, в которых его обвиняют, но был психически болен и потому не мог нести за них ответственности.

285

Simon de Bruxelles, “Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare,” *The Times,* 18/11/2009.

286

Jane Mathews, “My Horror, by Husband Who Strangled Wife in Nightmare,” *Daily Express*, 16/12/2010.

287

Simon de Bruxelles, “Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare.” *The Times,* 18/11/2009.

288

В некоторых случаях люди ходят во сне, когда им что-то снится – такое состояние называется «расстройством поведения в фазе сна с быстрыми движениями глаз» (см.: C. H. Schenck et al., “Motor Dyscontrol in Narcolepsy: Rapid-Eye-Movement [REM] Sleep Without Atonia and REM Sleep Behavior Disorder”, *Annals of Neurology* 32, № 1 [07/1992]: 3–10). В других случаях люди не видят снов, но тем не менее все равно передвигаются.

289

C. Bassetti, F. Siclari & R. Urbaniok, “Violence in Sleep,” *Schweizer Archiv Fur Neurologie und Psychiatrie* 160, № 8 (2009): 322–33.

290

C. A. Tassinari et al., “Biting Behavior, Aggression and Seizures”, *Epilepsia* 46, № 5 (2005): 654–63; C. Bassetti et al., “SPECT During Sleepwalking”, *The Lancet* 356, № 9228 (2000): 484–85; K. Schindler et al., “Hypoperfusion of Anterior Cingulate Gyrus in a Case of Paroxysmal Nocturnal Dustonia”, *Neurology* 57, № 5 (2001): 917–20; C. A. Tassinari et al., “Central Pattern Generators for a Common Semiology in Fronto-Limbic Seizures and in Parasomnias”, *Neurological Sciences* 26, № 3 (2005): 225–32.

291

P. T. D’Orban & C. Howard, “Violence in Sleep: Medico-Legal Issues and Two Case Reports”, *Psychological Medicine* 17, № 4 (1987): 915–25; B. Boeve, E. Olson & M. Silber, “Rapid Eye Movement Sleep Behavior Disorder: Demographic, Clinical, and Laboratory Findings in 93 Cases”, *Brain* 123, № 2 (2000): 331–39.

292

John Hudson, “Common Law – Henry II and the Birth of a State”, BBC, 7/02/2011; 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.

293

M. Diamond, “Criminal Responsibility of the Addiction: Conviction by Force of Habit”, *Fordham Urban Law Journal* 1, № 3 (1972); R. Broughton et al., “Homicidal Somnambulism: A Case Report”, *Sleep* 17, № 3 (1994): 253–64; R. Cartwright, “Sleepwalking Violence: A Sleep Disorder, a Legal Dilemma, and a Psychological Challenge”, *American Journal of Psychiatry* 161, № 7 (2004): 1149–58; P. Fenwick, “Automatism, Medicine, and the Law”, *Psychological Medicine Monograph Supplement*, № 17 (1990): 1–27; M. Hanson, “Toward a New Assumption in Law and Ethics”, *The Humanist* 66, № 4 (2006).

294

L. Smith-Spark, “How Sleepwalking Can Lead to Killing,” *BBC News*, 18/03/2005.

295

Beth Hale, “Sleepwalk Defense Clears Woman of Trying to Murder Her Mother in Bed”, *Daily Mail*, 3/06/2009.

296

John Robertson & Gareth Rose, “Sleepwalker Is Cleared of Raping Teenage Girl”, *The Scotsman*, 22/06/2011.

297

Stuart Jeffries, “Sleep Disorder: When the Lights Go Out”, *The Guardian*, 5/12/2009.

298

Richard Smith, “Grandad Killed His Wife During a Dream”, *The Mirror*, 18/11/2009.

299

Anthony Stone, “Nightmare Man Who Strangled His Wife in a ‘Night Terror’ Walks Free”, *Western Mail*, 21/11/2009.

300

Там же.

301

Christina Binkley, “Casino Chain Mines Data on Its Gamblers, and Strikes Pay Dirt”, *The Wall Street Journal*, 22/11/2004; Rajiv Lal, “Harrah’s Entertainment, Inc.”, Harvard Business School, case № 9–604–016, 14/06/2004; K. Ahsan et al., “Harrah’s Entertainment, Inc.: Real-Time CRM in a Service Supply Chain”, *Harvard Business Review*, case № GS 50, 8/05/2006; V. Chang & J. Pfeffer, “Gary Loveman and Harrah’s Entertainment”, *Harvard Business Review*, case № OB 45, 4/11/2003; Gary Loveman, “Diamonds in the Data Mine”, *Harvard Business Review*, case № R 0305H, 1/05/2003.

302

«Harrah’s» – в настоящее время «Caesars Entertainment» – опровергает некоторые утверждения Бэчменн. Комментарии компании приведены в примечаниях.

303

Компания «Caesars Entertainment» писала: «По условиям соглашения, достигнутого в мае 2011 года между «Caesars Riverboat Casino» и [Бэчменн], обе стороны (в том числе их представители) не имеют права обсуждать некоторые подробности дела… Есть много моментов, которые мы могли бы опровергнуть, однако в данный момент не располагаем такой возможностью. Вы задали несколько вопросов касательно разговоров, которые якобы имели место между [Бэчменн] и сотрудниками «Caesars». Поскольку она не назвала имен, независимая проверка ее слов не проводилась, и мы надеемся, что в своей книге вы либо отметите это особо, либо вообще опустите данную информацию. Как и большинство крупных компаний в сфере услуг, мы обращаем пристальное внимание на покупательские решения наших гостей как способ мониторинга удовлетворенности клиента и оценки эффективности наших рекламных кампаний. Как большинство компаний, мы ищем способы не только привлечь новых клиентов, но и поддерживать лояльность старых. И, как большинство компаний, мы пытаемся выяснить причину, если клиенты вдруг меняют устоявшиеся модели поведения, и поощряем их вернуться. Точно так же поступают сети отелей, авиакомпании и химчистки. В этом и заключается хорошее обслуживание… «Caesars Enter-tainment» (ранее известная как «Harrah’s Entertainment») и ее филиалы давно являются лидером в области ответственного отношения к азартным играм. Мы были первой игорной компанией, которая разработала письменный «Свод обязательств», определяющий наше отношение к гостям. Мы были первой игорной компанией, принявшей национальную программу самоисключения, которая позволяла клиентам запретить себе посещать все наши заведения. Кроме того, мы – единственная игорная компания, которая спонсирует национальную телевизионную рекламную кампанию по продвижению ответственного отношения к игре. Мы надеемся, что эта информация будет отражена в вашей книге, равно как и тот факт, что ни одно из приведенных вами заявлений [Бэчменн] не было подвергнуто независимой проверке».

304

«Caesars Entertainment» писала: «Мы никогда не штрафовали и не увольняли сотрудников из-за того, что кто-то из гостей перестал посещать их заведение (если только это не было прямым результатом действий сотрудника). Мы также не разрешали никому из сотрудников говорить гостю, что он или она будет уволен или иным образом наказан, если гость не придет».

305

M. Dixon & R. Habib, “Neurobehavioral Evidence for the ‘Near-Miss’ Effect in Pathological Gamblers”, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 93, № 3 (2010): 313–28; H. Chase & L. Clark, “Gambling Severity Predicts Midbrain Response to Near-Miss Outcomes”, *Journal of Neuroscience* 30, № 18 (2010): 6180–87; L. Clark et al., “Gambling Near-Misses Enhance Motivation to Gamble and Recruit Win-Related Brain Circuitry”, *Neuron* 61, № 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, № 1538 (2010): 319–30.

306

H. Lesieur & S. Blume, “The South Oaks Gambling Screen (SOGS): A New Instrument for the Identification of Pathological Gamblers”, *American Journal of Psychiatry* 144, № 9 (1987): 1184–88. В электронном письме, призванном исключить фактические ошибки, Хабиб писал: «Многие из наших испытуемых считались патологическими игроками на основе других типов поведения, не перечисленных в скрининговом бланке. Так, участник попадал в категорию патологических игроков если он: 1) играл, чтобы выиграть деньги, которые проиграл ранее, и 2) иногда делал ставки крупнее, чем собирался изначально. Мы установили очень низкий порог для классификации участников как патологических игроков».

307

В конце 1990-х годов один из крупнейших производителей игровых автоматов нанял бывшего руководителя компании видеоигр для разработки новых слот-машин. Этот человек предложил запрограммировать машины таким образом, чтобы они выдавали больше близких попаданий. Сегодня программы почти всех автоматов включают самые разнообразные трюки – бесплатные попытки, звуки, раздающиеся, когда картинки почти выстроились в ряд, а также небольшие выигрыши, создающие у игроков иллюзию, что они выигрывают, тогда как на самом деле вкладывают в игру больше денег, чем получают. «Ни одна другая разновидность азартных игр не манипулирует человеческим разумом так красиво, как эти машины», – заявил репортеру «New York Times» в 2004 году исследователь из медицинской школы университета штата Коннектикут, изучавший аддиктивные расстройства. – *Примеч. автора*.

308

M. Potenza, V. Voon & D. Weintraub, “Drug Insight: Impulse Control Disorders and Dopamine Therapies in Parkinson’s Disease”, *Nature Clinical Practice Neurology* 12, № 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, № 1 (2010): 81–87.

309

Ed Silverman, “Compulsive Gambler Wins Lawsuit Over Mirapex”, *Pharmalot*, 31/07/2008.

310

Более подробно о неврологии азартных игр см.: A. J. Lawrence et al., “Problem Gamblers Share Deficits in Impulsive Decision-Making with Alcohol-Dependent Individuals”, *Addiction* 104, № 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, № 10 (2010): 1628–32; J. Emshoff, D. Gilmore & J. Zorland, “Veterans and Problem Gambling: A Review of the Literature”, Georgia State University, 02/2010, 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, № 19 (2010): 1711–16; L. Cottler & K. Leung, “Treatment of Pathological Gambling”, *Current Opinion in Psychiatry* 22, № 1 (2009): 69–74; M. Roca et al., “Executive Functions in Pathologic Gamblers Selected in an Ecologic Setting”, *Cognitive and Behavioral Neurology* 21, № 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, № 5 (2007): 249–55; Erin Gibbs Van Brunschot, “Gambling and Risk Behaviour: A Literature Review”, University of Calgary, 03/2009.

В электронном письме Хабиб уточнил свое мнение по данному вопросу: «Речь идет о вопросе свободы воли и самоконтроля, который одинаково относится как к области философии, так и к области когнитивной нейробиологии… Если мы говорим, что больной Паркинсоном не в состоянии контролировать свое пристрастие к азартным играм, которое является следствием приема лекарств, почему мы не можем утверждать (или не утверждаем) то же самое о патологическом игроке, если у него активны те же самые участки мозга? Единственное (и неудовлетворительное) объяснение, которое я могу предложить (и которые упоминаете вы сами) состоит в том, что нам, как обществу, легче переложить ответственность на некие внешние факторы, раз уж таковые имеются. Поэтому в случае Паркинсона проще сказать, что патологическое пристрастие к азартным играм обусловлено лекарствами. Что же касается патологического игрока, у которого никакого внешнего агента, который бы влиял на его поведение, нет (хотя, конечно, есть – давление со стороны общества, рекламные плакаты казино, стрессы и т. д. – но все это не идет ни в какое сравнение с лекарством, которое вынужден принимать человек), мы предпочитаем возлагать ответственность за проблемное поведение на него самого – нужно было думать и не играть. Думаю, по мере появления у когнитивных нейробиологов новой информации – ведь «современное» представление о мозге возникло всего лет двадцать – двадцать пять назад – некоторые из этих ошибочных общественных убеждений (которых порой придерживаемся даже мы, когнитивные нейробиологи) постепенно начнут меняться. Например, исходя из наших данных, я могу с уверенностью заключить, что существуют отчетливые различия между мозгом патологических и непатологических игроков – по крайней мере, во время процесса игры. Кроме того, я могу даже утверждать, что близкие попадания кажутся патологическому игроку почти выигрышем, а обычному игроку – почти проигрышем. Тем не менее я не могу точно сказать, что, увидев рекламу казино, патологический игрок не имеет выбора и что он – раб своих желаний. В отсутствие прямых доказательств лучшее, что мы можем сделать, –

это сделать выводы по аналогии, однако такие сравнения отличаются крайней неопределенностью».

312

William James, *Talks to Teachers on Psychology: and to Students on Some of Life's Ideals.*

313

The Metaphysical Club: A Story of Ideas in America **(**New York: Farrar, Straus, and Giroux, 2002).

314

Джеймс приводит цитату из очерка “De l’habitude” французского психолога и философа Леона Дюмона.