

## БЕСТСЕЛЕР FINANCIAL TIMES MCKINSEY BUSINESS BOOK OF THE WEEK

«Сила звички» — це винятковий випадок. Чарлз Дахігг не тільки пояснює, як формуються звички, але й як позбавитись поганих та здобути гарні.

>> *Financial Times*

Чарлз Дахігг відкриває для нас захопливий світ наукових відкриттів, пояснюючи, чому існують звички та як їх можна змінювати. Проаналізувавши величезну кількість інформації, Дахігг дає нове розуміння природи людини та її потенціалу. Головний аргумент книжки надихає: ключем до постійного особистісного розвитку, втрати ваги, покращення продуктивності та досягнення успіху є розуміння того, як працюють звички. Дахігг переконує: завдяки цій новій науці ми можемо змінювати наш бізнес, наше суспільство та наше життя на краще!

Ви подивитесь на себе, свою компанію та на весь світ зовсім іншими очима.

*ДЕНІЕЛ ПІНК, автор бестселерів «Драйв» та «Новий розум»*

Розважальна... приємна... цікава книжка... серйозний погляд на науку формування й трансформації звичок.

>> *The New York Times*

Ключ — дивіться обкладинку. Завдання — читайте книжку. Результат — повне опанування мистецтва маніпуляції.

>> *Business Week*

### ОДНА З НАЙКРАЩИХ КНИЖОК РОКУ

за версією *The Wall Street Journal* та *Financial Times*

«Людина — це сукупність її звичок. Книжка ґрунтується на дослідженнях і переконливо доводить: звичками можна й потрібно керувати, набути корисних і позбутися тих, які завдають шкоди.

Головне правило зміни звичок — залишити стару вказівку й винагороду, натомість додати новий шаблон поведінки. Наприклад, щоб кинути курити, потрібно вигадати, що робити замість того, аби дістати цигарку...

Але, щоб пережити кризу, недостатньо закріпленого шаблону — потрібна віра в те, що дійсно можна змінитись, — віра в себе. Отже, головне — повірити в себе. Аналогічно працюють звички в організації. Саме звички й творять організаційну культуру та є її віддзеркаленням. Розуміння сили звичок в суспільному, організаційному та приватному житті може стати наріжним каменем сучасного управління за умови ретельного опанування запропонованими підходами».

ЕДУАРД МАЛЬЦЕВ, керівник R&D-департаменту Києво-Могилянської бізнес-школи



Інтелектуальний  
партнер

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-0862-9



ПЕРЕКЛАДЕНО 30 МОВАМИ  
ПРОДАНО БІЛЬШ НІЖ 1 500 000 ПРИМІРНИКІВ

ЧАРЛЗ ДАХІГГ

СИЛА ЗВИЧКИ

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

# СИЛА ЗВИЧКИ



ЧАРЛЗ ДАХІГГ

PSYCHOLOGY MUST READ

КЛУБ  
СІМЕЙНОГО  
ДОЗВІЛЛЯ

**#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER**

# THE POWER OF HABIT



CHARLES DUHIGG

# СИЛА ЗВИЧКИ



ЧАРЛЗ ДАХІГГ

ХАРКІВ **КЛУБ**  
2016 **СІМЕЙНОГО**  
**ДОЗВІЛЛЯ**

УДК 159.9  
ББК 88  
Д21

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

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

Переклад з англійської *Ганни Лелів*

Дизайнер обкладинки *Антон Цегольник*

ISBN 978-617-12-0862-9 (укр.)  
ISBN 978-1-4000-6928-6 (англ.)

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

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

# ЗМІСТ

ПРОЛОГ. Як позбутися звички.....8

**ЧАСТИНА ПЕРША.** Людські звички..... 19

1. ЦИКЛ ЗВИЧКИ.....20

Як працюють звички

2. СПРАГЛИЙ МОЗОК..... 51

Як створювати нові звички

3. ЗОЛОТЕ ПРАВИЛО, ЯК ЗМІНИТИ ЗВИЧКУ .....85

Чому відбувається зміна?

**ЧАСТИНА ДРУГА.** Звички успішних організацій .....123

4. КЛЮЧОВІ ЗВИЧКИ,  
АБО Ж БАЛАДА ПОЛА О'НІЛЛА .....124

Які звички найважливіші?

5. КОМПАНІЯ *STARBUCKS* І ЗВИЧКА УСПІХУ .....157

Коли сила волі входить у звичку

6. СИЛА КРИЗИ..... 186

Як лідери створюють звички —  
випадково та зумисне

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

Коли компанії прогнозують звички  
(і маніпулюють ними)

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



# ПРОЛОГ

## *Як позбутися звички*

Ліза Аллен була ідеальним об'єктом для наукових досліджень.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\*\*\*

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

«Усе наше життя, хоч і має визначену форму, є всього лише сукупністю звичок», — писав Вільям Джеймс 1892 року<sup>2</sup>. Ми щодня робимо вибір, який, нам здається, є результатом добре обміркованого рішення, але насправді це не так. Це всього лише звичка. І попри те, що кожна окрема звичка сама по собі не має великої ваги, із плином часу страви, які ми замовляємо, слова, які кажемо своїм дітям щовечора перед сном, те, заощаджуємо ми чи витрачаємо, як часто займаємося спортом, як упорядковуємо власні думки й організовуємо роботу, має колосальний вплив на наш стан здоров'я, продуктивність, матеріальне становище й щастя. Згідно зі статтею, яку опублікував 2006 року один науковець з Університету Дюка, понад 40 % дій, що їх люди виконують щодня, — насправді не рішення, а звички<sup>3</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

\*\*\*

Звички вперше викликали в мене науковий інтерес вісім років тому, коли я працював журналістом у Багдаді. Спостерігаючи за діями американських вояків, я подумав, що військо США — один із наймасштабніших в історії експериментів із формування звичок<sup>4</sup>. Під час базового вишколу в солдатів виробляють чіткі звички, як правильно стріляти, думати й спілкуватися під обстрілом. На полі бою кожна команда викликає відпрацьовану до автоматизму реакцію. Уся воєнна організація спирається на нескінченне відпрацювання того, як розгортати базу, установлювати стратегічні пріоритети й реагувати на атаки. На самому початку війни, коли активізувалися повстанці



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЧАСТИНА ПЕРША



**ЛЮДСЬКІ  
ЗВИЧКИ**

# 1. ЦИКЛ ЗВИЧКИ

## *Як працюють звички*

### *I*

Восени 1993 року до лабораторії у Сан-Дієго прийшов чоловік, який пізніше перевернув догори дригом усе, що було на ту пору відомо про звички. То був старий пан, майже метр вісімдесят на зріст, охайно вбраний у блакитну сорочку на гудзиках<sup>1</sup>. На зустрічі випускників, які закінчили школу років із п'ятдесят тому, його густе сиве волосся викликало б заздрощі. Через артрит він злегка накульгував і, тримаючи дружину за руку, йшов коридором лабораторії повільно, ніби не знав, що на нього чекає з кожним кроком.

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

— Хто такий Майкл? — запитав Юджин<sup>2</sup>.

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

Юджин здивовано на неї глянув.

— Що то за один? — перепитав.

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

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

Лікар, котрий виконував процедуру, одразу зрозумів, що справи кепські. Рідина, яка оточує мозок і спинномозкові нерви, утворює бар'єр, що охороняє від інфекцій і травм. У здорових людей вона прозора й швидкоплинна, легко набирається у шприц. Натомість рідина, взята з Юджинового хребта, була каламутна й витікала повільно, ніби складалась із мікроскопічних зерняток<sup>3</sup>. Отримавши результати аналізу з лабораторії, лікарі дізналися, чому Юджин занедужав. Він страждав від вірусного енцефаліту — хвороби, яку спричинив відносно безпечний вірус, що викликає простий герпес, герпетичну лихоманку і легку інфекцію на шкірі. Утім, у рідкісних випадках вірус може проникнути в мозок і спричинити колосальну шкоду, вразивши тоненькі складки нервової тканини, де містяться наші думки, сні і, як дехто вважає, душа.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Жінка мовчки вистукувала пальцями по клавіатурі. Юджин захихотів.

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

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

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

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

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

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



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

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

За тридцять років до того, навчаючись в аспірантурі в Массачусетському технологічному інституті, Сквайр працював разом із групою, яка досліджувала чоловіка під псевдонімом «Г. М.», одного з легендарних пацієнтів в історії медицини. Чоловіка насправді звали Генрі Молейсон, але доки він був живий, науковці приховували його ім'я. Отож, коли Г. М. було сім років<sup>4</sup>, його збив велосипед<sup>5</sup>. Хлопчик упав і розбив голову<sup>6</sup>. Незабаром у нього почалися напади, він часто непритомнів. У шістнадцять років у хлопця стався великий епілептичний напад, який уразив цілий мозок. Він непритомнів, бувало, до десяти разів на день.

Коли Г. М. виповнилось 27, він був виснажений до краю. Спазмолітичні препарати не допомагали. Хлопець був розумний, але не міг втриматись на жодній роботі<sup>7</sup>. Він досі жив із батьками. Г. М. прагнув нормального життя. І тому звернувся за допомогою до лікаря, який попри страх нашкодити пацієнту все ж наважився на експеримент. Дослідження вказували на те, що в епілептичних нападах була задіяна ділянка мозку під

## ПРО АВТОРА

ЧАРЛЗ ДАХІГґ — репортер часопису *The New York Times* (газети й журналу). Один із авторів серії публікацій «Золоті можливості» (*Golden Opportunities*) (2007) — про те, як компанії намагаються заробити на американцях старшого віку, «Підрахунки» (*The Reckoning*) (2008) — про причини й наслідки фінансової кризи, а також «Токсичні води» (*Toxic Waters*) (2009) — про дедалі сильніше забруднення водойм в Америці та реакцію державних служб.

За свої розвідки Дахігґ отримав нагороду Національної академії наук, національну премію в галузі журналістики, премію імені Джорджа Полка, премію імені Джеральда Лоеба та інші відзнаки. Він увійшов до числа фіналістів Пулітцерівської премії 2009 року. Брав участь у телевізійних шоу *This American Life*, *The Dr. Oz Show*, *The NewsHour with Jim Lehrer* і *Frontline*, а також виступав в ефірі Національного громадського радіо.

Дахігґ закінчив Гарвардську школу бізнесу та Єльський університет. Перед тим як почати кар'єру журналіста, працював в інвестиційному фонді й — одного жахливого дня — велокур'єром у Сан-Франциско.

Чарлз Дахігґ може за лічені хвилини набути погану звичку — особливо якщо вона стосується смаженої їжі, та мешкає у Брукліні разом зі своєю дружиною — морським біологом — і двома синами, які теж мають свої звички: вставати о п'ятій ранку, розкидатися їжею в обід і чарівно всміхатися.

Популярне видання

*ДАХІТ' Чарлз*

**Сила звички.  
Чому ми діємо так, а не інакше в житті та бізнесі**

Керівник проекту *В. В. Столяренко*  
Координатор проекту *К. В. Новак*  
Відповідальний за випуск *О. М. Пікалова*  
Редактор *К. В. Озерова*  
Художній редактор *Ю. О. Сорудейкіна*  
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*  
Коректор *А. С. Супруненко*

Підписано до друку 20.04.2016.  
Формат 60х90/16. Друк офсетний.  
Гарнітура «Georgia». Ум. друк. арк. 27.  
Наклад 10 000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»  
Св. № ДК65 від 26.05.2000  
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а  
E-mail: [cop@bookclub.ua](mailto:cop@bookclub.ua)

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»»  
61012, м. Харків, вул. Різдва, 11.  
Свідцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.  
[www.globus-book.com](http://www.globus-book.com)