

- 40 процентов ежедневных действий людей —не реальные решения, а результат привычки

### **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ**

- До тех пор пока вы не будете осознанно бороться с привычкой —пока не найдете новые привычные действия, —модель будет выполняться автоматически.

- Привычки никогда не исчезают полностью... Проблема в том, что мозг не отличает плохие привычки от хороших. Так что если уж у вас была дурная привычка, то она не пропала, а лишь затаилась в ожидании нужных знаков и наград

- Успех заключался в «изучении правильной человеческой психологии». В основе которой два правила: Первое - найти простой и очевидный знак.

(например, бегать сразу после возвращения с работы домой)

Второе - четко определить награду.

(скажем, бутылка пива или вечер, который можно провести перед телевизором без чувства вины)

- Как только мы начинаем связывать знаки с определенными наградами, в нашем мозге рождается подсознательное страстное желание, которое и закручивает петлю привычки

- С появлением страстного желания образуется петля привычки.

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

- Страстное желание —вот что движет привычками.

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

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

- Малые победы —действительно победы, только маленькие. Частично благодаря им ключевые привычки приводят к широкомасштабным изменениям. Многочисленные исследования показали, что малые победы обладают огромными силой и влиянием, непропорционально большими по сравнению с достижениями и победами. ... Малые победы питают кардинальные изменения, ведь они дают крохотные преимущества, внедряясь в привычные способы поведения, и убеждают людей в их способности добиться большего.

- Ключевые привычки меняют нас, создавая культуры, которые проясняют ценности, которые мы иначе можем забыть в пылу сложного решения или в минуты нерешительности.... «стойкостью», —склонность «упорно бороться с трудностями, не бросая попыток и годами сохраняя интерес, несмотря на неудачи, неблагоприятную обстановку и периодическое отсутствие прогресса»

- СИЛА ВОЛИ —единственная и важнейшая ключевая привычка для достижения личного успеха.

- По мере укрепления мышц силы воли в одной сфере жизни —в спортзале или на программе управления финансами —эта сила распространялась на манеру питаться или работать. Окрепшая сила воли затронула все стороны жизни.

- Вот как превращается в привычку сила воли: выбрать заранее определенный тип поведения и следовать ему каждый раз при столкновении с критической ситуацией.

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ПРИВЫЧКИ УСПЕШНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

- Когда людей просят сделать что-то, требующее самоконтроля, они утомляются значительно меньше, если чувствуют, что это их собственный выбор или нечто приятное и полезное для окружающих. Если же им кажется, что за них решают, а им остается только выполнять приказы, их мускул воли устает значительно быстрее.

- Продаете ли вы новую песню, еду или колыбель, правило одно: публика легче принимает новое, если облачить его в старые привычки. ... если МХО хотело поощрять людей заниматься спортом, требовалось воспользоваться преимуществом уже существующих моделей и научить сотрудников спортзалов запоминать имена посетителей. Такой вариант урока, полученного Target и радиоведущими: чтобы продать новую привычку (в данном случае физические упражнения), нужно «завернуть» ее в нечто знакомое и привычное людям, например инстинкт посещать места, где легко завести друзей (где могут удовлетворить свои социальные потребности).

## **ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ПРИВЫЧКИ ОБЩЕСТВА**

Социальные привычки — это то, что заставляет выходить на улицы несогласных, даже незнакомых друг с другом людей, которые, может быть, протестуют по разным причинам, однако все движутся в одном и том же направлении. Именно благодаря социальным привычкам некоторые инициативы превращаются в движения, меняющие мир, тогда как другие гаснут, не разгоревшись. Причина столь сильного влияния социальных привычек проста: в основе многих движений, будь то крупномасштабная революция или обычные трения в посещаемых людьми церквях, лежит трехступенчатый процесс, который, по мнению историков и социологов, повторяется раз за разом.

Движение начинается из-за социальных привычек дружбы и прочных связей между близкими знакомыми.

Оно разрастается благодаря привычкам общины и слабым связям, объединяющим соседей и кланы.

И оно продолжается, потому что лидеры движения прививают участникам новые привычки, дающие свежее ощущение общности и причастности.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ ЧИТАТЕЛЯ: КАК ПРИМЕНЯТЬ НА ПРАКТИКЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ В КНИГЕ ИДЕИ**

Схема:

- Определить привычное действие
- Поэкспериментировать с наградами
- Выделить знак
- Составить план

### **Шаг первый: определить привычное действие**

В основе каждой привычки лежит простая неврологическая петля, состоящая из трех частей: знака, привычного действия и награды.

Предположим, у вас есть дурная привычка, какая была у меня в начале работы над этой книгой: каждый день ходить в кафе и покупать там печенье с шоколадной стружкой.

С чего вы начнете диагностировать и потом изменять это поведение? С выяснения петли привычки. И

здесь первым делом нужно определить привычное действие. В примере с печеньем, как и в большинстве

привычек, привычное действие — самая очевидная часть: это поведение, которое вы хотите изменить. В

нашем примере привычное действие — встать днем из-за стола, пойти в кафе, купить печенье с шоколадной стружкой и съесть его во время общения с друзьями. Итак, вот что составляет петлю вашей привычки:

Затем несколько менее очевидных вопросов: какой знак у этого привычного действия? Голод? Скука? Низкий уровень сахара в крови? Потребность сделать перерыв, прежде чем переходить к следующему заданию?

И что за награда? Само по себе печенье? Смена декораций? Отвлечься на время? Близость и болтовня с коллегами? Или взрыв энергии из-за резкого повышения уровня сахара?

Чтобы это выяснить, вам нужно провести небольшой эксперимент.

### **Шаг второй: эксперимент с наградами**

Чтобы выяснить, какие желания движут конкретными привычками, потребуется поэкспериментировать с разными наградами. Это может занять несколько дней, неделю или больше. Во время эксперимента вас не должна мучить необходимость что-то изменить — представьте себя ученым на этапе сбора данных.

В первый день эксперимента, почувствовав желание пойти в кафе и купить печенье, скорректируйте привычное действие, чтобы награда стала другой. Например, вместо того чтобы идти в кафе, выйдите на улицу, обогните квартал и вернитесь на рабочее место, ничего не съев. На следующий день пойдите в кафе и купите пончик или шоколадный батончик и съешьте за рабочим столом. На другой день сходите в кафе, купите яблоко и съешьте его, пока болтаете с друзьями. Затем попробуйте то же самое с чашкой кофе. Потом

вместо похода в кафе пройдите до кабинета приятеля, поболтайте с ним несколько минут и возвращайтесь на свое рабочее место.

Идея понятна. Не важно, что вы выберете вместо покупки печенья. Задача — проверить разные гипотезы, чтобы определить, какое страстное желание движет вашим привычным действием. Хотите ли вы печенья или паузу в работе? Если печенье, то почему — из-за чувства голода? (В этом случае яблоко вполне утолит его.) Или вам нужен прилив энергии, который дает печенье? (И тогда должно хватить кофе.) Или вы прогуливаетесь до кафе ради общения, а печенье — просто удобный повод? (В этом случае поможет пройти до рабочего места другого человека и поболтать с ним несколько минут.)

Попробовав четыре или пять наград, можете воспользоваться старым приемом поиска моделей: после каждого действия коротко записывайте на листочке первые три вещи, которые пришли вам в голову по возвращении на рабочее место. Это могут быть эмоции, случайные мысли, размышления о ваших чувствах или просто первые три слова, которые взбрели в голову.

Затем установите на часах или компьютере будильник на 15 минут. Когда они пройдут, спросите себя: «Мне по-прежнему хочется печенья?»

#### **Шаг третий: выделить знак**

- Местоположение
- Время
- Эмоциональное состояние
- Другие люди
- Предшествующее действие

Так что, если вы пытаетесь определить знак для привычки «поход в кафе и покупка шоколадного печенья», запишите пять пунктов в тот момент, когда появляется сильное желание. Ниже приведены мои записки, когда я сам пытался определить свою привычку:

- Где вы находитесь? (сиджу за столом)
- Который сейчас час? (15:36)
- Какое у вас настроение? (скучно)
- Кто еще находится рядом с вами? (никого)
- Какое действие предшествовало сильному желанию? (ответил на электронное сообщение)

На следующий день:

- Где вы находитесь?

...

Через три дня стало совершенно ясно, какой знак запускал мою привычку к печенью — в определенное время суток я испытывал сильное желание перекусить. На втором этапе я уже выяснил, что моим поведением двигал не голод. Наградой, к которой я стремился, оказалось временное отвлечение внимания, как, например, во время болтовни с другом. Теперь я знал, что эта привычка срабатывала между 15 и 16 часами.

#### **Шаг четвертый: разработать план**

Выяснив петлю своей привычки — вы определили награду, которая движет вашим поведением, знак, запускающий его, и само привычное действие, — можно начать менять поведение. Можно изменить привычное действие на более подходящее, спланировав знак и выбрав поведение, которое приносит желаемую награду. Теперь вам нужен план.

Во вступлении мы узнали, что привычка — это выбор, который мы в какой-то момент совершаем намеренно, а потом перестаем о нем думать, но продолжаем выполнять, зачастую ежедневно.

Другими словами, привычка — это формула, которой наш мозг автоматически следует: увидев знак, я совершаю привычное действие, чтобы получить награду.

Чтобы перестроить эту формулу, необходимо заново начать делать выбор. По данным множества исследований, самый простой способ добиться этого — разработать план

Возьмем, например, мою привычку есть печенье днем. С помощью этой схемы я узнал, что мой знак происходит примерно в 15:30. Я знал, что привычным действием для меня было пойти в кафе, купить печенье и поболтать с друзьями. А благодаря экспериментам я узнал, что я страстно желал вовсе не печенья, а хотел отвлечься от работы и пообщаться.

В итоге я написал план:

Каждый день в 15:30 подойти к рабочему месту друга и поговорить с ним 10 минут.

Чтобы точно не забыть это сделать, я завел на 15:30 будильник на часах.

Полагаю, что некоторые привычки изменить намного сложнее. Тем не менее эта схема — точка начала работы. Иногда изменения происходят медленно и занимают много времени. Иногда требуются повторные эксперименты и случаются неудачи. И все же, как только вы поняли механизм действия привычки — определив знак, привычное действие и награду, — вы ей овладели.