

Шон Янг

Привычки на всю жизнь (Часть 2)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей**

НЕЙРОХАКИНГ

В 2011 году Маурисио Эстрелья переживал сложный период. Недавний развод погрузил его в глубокую депрессию. Хотя ему повезло с друзьями и он чувствовал сильную поддержку, жизнь, казалось, зашла в тупик. Каждый день он спрашивал себя: «Как она могла так со мной поступить?» Ему нужно было найти выход, причем быстро.

Попытавшись проверить на работе электронную почту, Маурисио увидел знакомое раздражающее напоминание: «Срок действия вашего пароля истек. Измените пароль». И тут у него появилась безумная мысль: «С помощью пароля я изменю свою жизнь»¹.

Вспомнив, что начальник использовал пароли для напоминания о делах, Маурисио решил аналогичным образом вернуть контроль над своей жизнью. Вместо того чтобы придумать обычный пароль — дату рождения, любимую еду или место, где провел детство, — Маурисио ввел в строку запроса `Forgive@h3r` — «Прости ее». И это простое действие изменило отношение к бывшей жене. Оно буквально преобразило его жизнь. Он постоянно видел напоминание простить и просто не мог держать зло. Это было даже больше, чем напоминание. Выбор пароля был вполне сознательным, и потому он понял, что готов к прощению. Каждый новый день помогал укрепить в разуме и теле убеждение, что всё наладится. По словам Маурисио, он почувствовал себя лучше почти немедленно. Он не просто разблокировал компьютер. Он разблокировал сердце и разум, научился важному психологическому трюку и сумел перенастроить мозг. Это называется нейрохакинг.

С тех пор Маурисио перестал придумывать стандартные пароли. Через месяц, когда уведомление появилось опять, он изменил пароль на `Quit@smoking4ever` — «Брось курить навсегда» — и очень скоро избавился от вредной привычки. Через пять лет он отметил вторую годовщину нового счастливого брака, не курил и ждал рождения ребенка².

Как смена пароля помогает бросить курить? Как книга, одолженная недоброжелателю, превращает его в друга? Как выполнение работы за скромную сумму или вовсе бесплатно *увеличивает* удовольствие от нее? Как регулярная покупка акций отбивает желание их продавать?

Как присутствие на Halloween Horror Night помогает завоевать любовь своей жизни? В чем дело? В нейрохакинге.

Обычно считается, что изменения поведения начинаются в нашем сознании. Если вы хотите побороть страхи, научиться лучше продавать и стать счастливее, надо изменить способ мышления — это написано почти в любой книге по саморазвитию или психологии бизнеса. Психотерапевты старой школы объясняли пациентам, желавшим повысить самооценку, что нужно остановить негативный внутренний диалог и придумать мантру, например: «Я хорош, я умен и, черт возьми, я нравлюсь людям» (позаимствовано из старых сценок Эла Франкена^[27] в Saturday Night Live о нелицензированном психотерапевте Стюарте Смолли).

Но за годы существования фрейдистской психотерапии и книг по саморазвитию людям не стало проще контролировать свой разум. Получается, на то, чтобы корректировать поведение, меняя способ мысли, должны уйти годы, если это вообще возможно. Дело в том, что расхожее мнение ошибочно. К счастью, есть быстрый, легкий и научно обоснованный способ «взломать» мозг, чтобы последовательно делать то, что хочется. Я называю его нейрохакингом.

НЕЙРОХАКИНГ

Вопреки распространенному убеждению, устойчивое изменение обычно начинается не с того, что разум приказывает нам измениться. Для начала нужно сделать маленькую корректировку в поведении и позволить мозгу над ней подумать.

Ключевой элемент этого процесса — самоидентификация. Люди часто принимают решения, основываясь на том, что они думают о себе³. Допisać пост в блог или остановиться и сделать коктейль? Напрячься и побегать еще 10 минут или поставить точку и пойти пешком? Не пить спиртное еще один день или поддаться искушению?

Ответ отчасти зависит от того, кем человек себя считает и как поступал в аналогичных ситуациях в прошлом. Если вы пишете посты в блог сразу и до конца, вероятно, вы доделаете пост и на этот раз, а не сделаете перерыв на коктейль. Во многом так происходит потому, что это ваш обычный порядок работы. Но есть и другая важная причина: продолжая писать до конца, вы определяете себя как человека, который не останавливается на полпути. Прошрое поведение показывает, что вы завершаете работу и только потом позволяете себе отдохнуть, и этому

образу приходится соответствовать. То же самое с другими ситуациями: сможет ли девушка пробежать еще 10 минут и продержится ли человек без спиртного еще один день, зависит от того, что они о себе думают, оглядываясь на свое поведение в прошлом. Если раньше человек проявил стойкость, он захочет поддержать этот образ, будет бороться и выдержит.

С другой стороны, люди иногда говорят себе: «Все прошлые попытки заниматься бизнесом провалились, поэтому я наверняка неудачник». Такого рода мысли, такое самоопределение и вправду повышают вероятность провала. Сложно изменить эту установку с помощью советов из книг по саморазвитию, призывающих убеждать себя в обратном: при столкновении со сложностями разум автоматически обращается к воспоминаниям о такой ситуации и последовавшей неудаче. В нейрохакинге вместо разговоров с самим собой надо начать с действия и с его помощью перестроить мозг так, чтобы человек больше не считал себя неудачником.

Например, если вы хотите стать более приятным в общении, не надо *убеждать* себя, что вы такой. Просто начните придерживать двери и помогать друзьям в трудную минуту — и вы *станете* приятным в общении человеком, а благодаря самоидентификации будет намного проще им оставаться.

Распространенное убеждение
(Перемены начинаются
в сознании)

Измени мышление → действия
последуют

Нейрохакинг
(Перемены начинаются
с действия)

Измени действия → разум
подстроится

По сути, нейрохакинг — набор психологических уловок, быстро и легко перенастраивающих сознание. Они заставляют людей лучше о себе думать и продолжать делать то, на что они до этого не были способны. Нейрохакинг помогает начать делать то, что хочется, и стимулирует других людей на что-то полезное^[28].

Бывало так, что вы мучились от зубной, головной или еще какой-нибудь боли, не принимали обезболивающее, надеясь, что всё пройдет само? В результате боль не прекращалась и появлялось ощущение, что она не утихнет никогда. Если вы недавно отметили день рождения,

приходит мысль, что постоянная боль — признак старения. Значит, придется жить с этим до конца дней. Остается смириться с печальной участью и оставить надежду, что организм справится сам. Вы принимаете лекарство и — ах, это чувство... боль отступает. На следующее утро вы просыпаетесь в ожидании, что она разгорится с новой силой, но, к своему удивлению, обнаруживаете, что ничего не болит, или, по крайней мере, болит намного меньше, чем вчера.

Почему это происходит? Ведь аспирин действует всего несколько часов — боль должна вернуться! Дело в том, что болеутоляющий препарат оказался нейроуловкой. Мучаясь от боли, вы думали, что она пройдет не раньше чем через несколько дней или недель, а маленькая таблетка помогла посмотреть на ситуацию по-новому. Она перенастроила разум, и вы вспомнили, как чувствовали себя всего за несколько дней до этого, когда боли не было. Таблетка породила свежие мысли о мире и о себе самом. Вы быстро перестали видеть в себе хронически больного старика и осознали, что по-прежнему остаетесь здоровым человеком, каким были несколько дней назад, и поэтому необязательно полагаться на обезболивающее. Метаморфоза произошла не потому, что вы взяли сознание под контроль и убедили себя перестать чувствовать боль, и не из-за активных веществ, входящих в таблетку, так как они перестали действовать задолго до этого. Все дело в том, что маленькая таблетка стала нейроуловкой.

Мой коллега — сертифицированный врач-нарколог. Мы вместе проводили исследования по борьбе с зависимостями и хроническими болями. Он сказал мне, что пациенты, которым не помогла терапия, иногда звонят ему через год после визита и сообщают, что чудесным образом отказались от наркотиков, так как в один прекрасный день проснулись и посмотрели на мир по-другому. У них был «момент откровения»: они вдруг поняли, что им больше не надо быть зависимым от наркотика, и с тех пор к нему не притрагивались. Такие истории — редкость, но они показывают, что моменты прозрения существуют, и это побудило нас на поиски способа вызывать их искусственно. Можно (но не рекомендуется) применять специальные лекарственные средства. Но поскольку большинство читателей этой книги хотят всего лишь регулярно ходить в спортзал или привлечь клиентов покупать их товары, а не отказаться от опасных для жизни наркотиков, радикальные меры не нужны. Я расскажу о легальных способах изменить поведение и сознание с помощью нейрохакинга.

В 21 год я был уверен, что самое страшное — очутиться в чужой стране без денег, знакомых и знания языка. И вот я оказался именно в такой ситуации.

На старшем курсе колледжа у меня был сложный период. Я только что пережил болезненный разрыв с девушкой — мы были вместе почти пять лет — и вообще не представлял, что делать дальше. Я думал связать свою жизнь с музыкой, но потом из любопытства посетил занятия по психологии и, поддавшись уговорам преподавателей, решил поступать в магистратуру по специальности «Психология», хотя из-за моей специализации по этномузыкологии шансы были невелики. Я подал заявление, получил два из трех необходимых рекомендательных писем (впоследствии оказалось, что мой консультант по этномузыкологии в Калифорнийском университете свое так и не отправил) и 18 января уехал в Каракас, чтобы оттуда отправиться в путешествие по Южной Америке и музицировать. Я планировал совершить поездку в стиле «Дневников мотоциклиста»^[29], но пересечь континент не на мотоцикле, как Че Гевара, а как придется: на автобусах, лодках по Амазонке, автостопом. По дороге я ждал ответа из вузов, чтобы узнать, поступил ли куда-нибудь, и не брал обратный билет на случай, если меня никуда не примут.

Первый пункт — погостить у друга моего друга в Каракасе — был ясен, но после этого я решил составлять планы в зависимости от настроения утром, когда проснусь. Прожив в столице Венесуэлы несколько дней, однажды вечером я обнаружил, что денег, отложенных на поездку, нет. Я был зол и не знал, что делать и куда обратиться за помощью (в Каракасе один из самых высоких уровней убийств в стране, поэтому у полиции есть дела посерьезнее, чем обворованный американец). К счастью, у меня осталась кредитная карточка, и с ее помощью я заплатил за автобус, ехавший в сторону бразильской Амазонки. Именно там я осознал свой самый большой страх: португальский я только начал учить, знакомых нет, все деньги на кредитной карточке, а в джунглях нет банкоматов. Кроме того, вокруг были тараканы и мухи размером с ладонь.

И тем не менее всё оказалось совсем не плохо, даже замечательно. Оставшиеся два с половиной месяца поездки я гостил у незнакомцев, научился играть самбу на укулеле и кабакиньо и постепенно поборол свои фобии. Я помню, как шел по улицам Рио-де-Жанейро и размышлял, что еще недавно боялся оказаться без денег в неизвестной стране. Подумав, через что я прошел, я понял, что теперь страхи позади, потому

что я всё это уже испытал и даже получил удовольствие. Я начал видеть себя другим человеком — способным совершать то, чего не мог раньше, например поехать в новое место без денег, планов и друзей. Сам о том не подозревая, я применил нейрохакинг^[30].

Нейрохакинг может сделать то же и с другими людьми. Если человек сумеет посмотреть на свое прошлое поведение и увидеть себя в ином свете, он будет доводить до конца то, чего раньше не мог.

Таким образом, нейрохакинг не просто способ изменить собственное поведение. С помощью таких уловок можно формировать конкретную идентичность, например человека, который пользуется продукцией определенного типа. Если клиент считает, что для него характерно пользоваться премиум-классом, он будет выбирать продукты этого уровня, так как это соответствует его образу.

Уловки действуют благодаря двум психологическим процессам:

- 1) человек убеждает себя, что если делает что-то без давления, то это наверняка для него важно (следовательно, надо продолжать);
- 2) человек формирует свою идентичность на основе того, что делал в прошлом (и будет продолжать, так как это часть его образа)⁴.

Теперь я объясню научные принципы работы нейрохакинга, а также выскажу собственные идеи, как применить эту силу в работе и личной жизни. Я разделю уловки, чтобы было легче их усвоить, на категории: основанные на поведении, движениях тела, физиологии и эмоциях, речи и мыслях.

ПОВЕДЕНИЕ

Когда Бенджамин Франклин избирался на второй срок на одну из должностей в Генеральной ассамблее Пенсильвании, другой законодатель выступил против него с длинной обличительной речью. Франклин понимал, что, если отплатить той же монетой, это поможет в краткосрочной перспективе, но в итоге повредит его карьере. Нужно было каким-то образом перетянуть очернителя на свою сторону. Как поступить? Франклин использовал нейроуловку, изменил мнение противника и превратил его в друга.

Зная, что у этого человека есть редкая книга и он очень ею гордится, Бенджамин Франклин написал ему письмо с просьбой одолжить ее на некоторое время. Польщенный таким вниманием, тот быстро отправил

книгу и получил в ответ учтивое письмо с благодарностью. Эта мелочь навсегда изменила их отношения и помогла карьере Франклина. В сознании противника произошел мощный сдвиг. Враги не берут друг у друга книги и не пишут любезностей — значит, Франклин не враг. На следующем заседании бывший противник впервые подошел поговорить. С того дня они стали друзьями и оставались ими до конца своих дней — и все благодаря небольшой просьбе. Франклин писал, что получил важный урок и понял, что бороться с противником необязательно: «Тот, кто однажды сделал вам добро, охотнее снова поможет вам, чем тот, кому вы сами сделали одолжение. Это показывает, насколько выгоднее осмотрительно погасить конфликт, чем обижаться, мстить и подпитывать вражду»⁵.

Франклин заставил противника действовать так, что тот пересмотрел взгляды на самого себя и на отношения с ним: благодаря новой идентичности тот подумал о себе как о друге, а не о враге Франклина. Чтобы соответствовать этому образу, ему теперь нужно было делать для своего друга что-то хорошее.

История Бенджамина Франклина показывает, как побудить человека делать хорошие вещи (в данном случае — заводить новых друзей). Однако тот же принцип — подтолкнуть к какому-то действию, а затем обдумать его — можно применить практически в любой области, в том числе в неблагоприятных целях, например принудить образованных людей с добрыми намерениями, таких как Джанья Лалич (см. [главу 3](#)), вступить в секту. Так террористические организации усиливают верность новых членов⁶. Заставив человека сделать что-то простое, например зайти на их сайт или зарегистрироваться там, террористы меняют его представление о себе. Человек начинает думать, что его стремление узнать об этой террористической организации означает сочувствие их делу. Новообретенная идентичность повышает вероятность, что он начнет участвовать в жизни организации.

Другая нейроуловка — нырнуть прямо в свои страхи, чтобы их преодолеть. Такое произошло со мной в Южной Америке. Наука подтверждает, что контактировать с тем, что вызывает страх, по крайней мере, в облегченной версии, полезно. Мужчин, которые испытывали тревогу, неловкость и чувствовали себя непривлекательными из-за того, что не могли пригласить девушку на свидание, пригласили поучаствовать в исследовании. Ученым было интересно, можно ли «взломать» мозг этих мужчин, повысить их

самооценку и улучшить личную жизнь. Каждому подобрали пару — женщину, с которой надо было говорить 12 минут. После этого мужчины отметили, что тревога и неловкость уменьшились, причем эффект сохранялся какое-то время. Спустя шесть месяцев было проведено дополнительное исследование, которое показало, что мужчинам стало намного комфортнее в обществе, и число свиданий значительно возросло^{7,8}.

ДВИЖЕНИЯ ТЕЛА

Знаете ли вы, что ваши решения — например, нравится ли вам человек и согласны ли вы с его утверждениями, — зависят от того, как движется ваше тело, пока он говорит? Участников одного исследования просили выслушать объявление о том, что студенты должны носить с собой идентификационные карты. Половина из них должны были в это время кивать, а остальные — мотать головой из стороны в сторону⁹. Затем участников спрашивали, согласны ли они с объявлением. Оказалось, что согласие зависит от движений головы во время прослушивания: кивавшие соглашались чаще, чем те, кто отрицательно мотал головой. Почему проявился такой результат? Участники не знали о цели исследования, но подсознательно понимали, что человек кивает, если с чем-то согласен. Следовательно, кивок интуитивно подталкивал их согласиться с высказыванием. Таким образом, если сделать так, чтобы человек совершал такие движения, которые ассоциируются с выражением согласия, он становится более покладистым.

В похожем исследовании изучали возможность влияния на самооценку вроде бы не связанных факторов, например какой рукой человек пишет ответы на вопросы. Студентов попросили письменно перечислить свои сильные стороны в качестве будущих специалистов. При этом половину из них просили писать правой (доминантной) рукой, а другую — левой (недоминантной). В ответах значились трудолюбие, позитивное отношение к работе, гибкость. Затем участников эксперимента просили обозначить самооценку в целом, а также уверенность в перечисленных навыках.

Может быть, вы знаете, каково писать недоминантной рукой — например, если надо ответить на важный звонок и записать сообщение, а в «основной» руке сэндвич с хумусом или авокадо (или еще какой-нибудь вкусной пачкающей начинкой). Включив громкую связь, вы кладете телефон и начинаете писать. Крайне неудобно, и за такой

почерк в начальной школе поставили бы единицу (хотя, возможно, эти оценки получал я один). Хорошо, что никто не видит, потому что похвастаться красивым почерком не получится.

Именно это и обнаружили ученые. Студенты, писавшие о своих положительных качествах правой рукой, имели более высокую самооценку, чем писавшие левой. Причина в том, что люди думали о будущей работе, и некрасивые записи заставляли их чувствовать себя неуверенно. Как и в исследовании с движениями головы, оказалось, что на уверенность и самооценку влияет даже такая мелочь, как то, какой рукой пишет человек.

Большинство склонны полагать, что самооценка — исключительно внутреннее дело. Распространено убеждение, что она либо высокая, либо низкая, и для ее повышения нужно контролировать разум и перестать плохо о себе думать. Однако исследования нейрохакинга показывают, что здесь другой, более простой механизм. Вместо того чтобы пытаться контролировать мысли, надо немного скорректировать поведение — и разум последует за этими изменениями. На самооценку влияют простые факторы: какой рукой пишешь, какой ногой бьешь по мячу, как танцуешь. Если говорить шире, с помощью нейроуловок, основанных на движениях тела, можно изменить мнение человека о себе.

ФИЗИОЛОГИЯ И ЭМОЦИИ

Вы, наверное, слышали, что некоторые молодые люди приглашают девушек в кинотеатр на фильмы ужасов. Они надеются, что девушка испугается и обнимет спутника. Может быть, эта тактика кажется нелепой, но в ее пользу говорят научные данные.

Если человек физиологически возбужден — в частности, во время просмотра ужастика, — мозг может решить, что это возбуждение связано с чем-то еще, например с волнением по поводу того, хорошо ли проходит свидание. Так что выбор между «Пилой-3» и третьим эпизодом «Звездных войн» *может предопределить судьбу отношений*.

Серьезные исследования на эту тему были проведены много лет назад. Сейчас такие методы, возможно, не получили бы одобрения комиссии по научной этике, но благодаря им мы узнали о человеке что-то интересное. Например, мужчин подключали к медицинской аппаратуре и просили рассматривать картинки с полуобнаженными женщинами. При этом им проигрывали запись, которую испытуемые

воспринимали как собственное сердцебиение. Для одной группы удары сердца на записи учащались или становились реже в зависимости от изображения, а в другой сердце билось ровно в течение всего эксперимента. Затем участников просили оценить привлекательность женщин.

Остановитесь на секунду и посмотрите, угадаете ли вы, к чему я веду... Как и в случае с самооценкой, на которую вроде бы не должны влиять незначительные вещи типа почерка, принято считать, что привлекательность субъективна и такие посторонние мелочи, как частота звуков, на нее влиять не должны. Однако исследование показало, что это не так. Женщины на картинках казались привлекательнее, если в момент просмотра сердцебиение (его имитация) учащалось или становилось реже. Эффект оказался устойчивым и сохранился после окончания исследования: ученые опросили участников спустя четыре-пять недель (посетив мужчин под другим предлогом) и узнали, что те не изменили выбор^{10, 11}. Исследование проходило в 1960-е годы, и тогда многие не поверили результатам. В последние 10 лет этот феномен был проверен, и выводы оказались схожими¹². Есть даже нейробиологические исследования, которые свидетельствуют об изменении работы головного мозга, когда человек слышит собственное сердцебиение или его имитацию¹³.

Было проведено множество исследований, доказавших, что люди ориентируются на проявления собственного физиологического и эмоционального состояния, чтобы оценить себя и решить, что думать и как действовать. Например, человек по выражению собственного лица определяет, весело или грустно ему было на мероприятии. Если мы улыбаемся или хмуримся, то можем испытать соответствующие эмоции (даже не осознавая этого)¹⁴.

Объясняя кому-то, как нужно улыбаться, можно попросить его приподнять уголки губ или зажать между зубами карандаш — мышцы будут повторять движения, которые выполняются при улыбке. Ученые провели похожие исследования. В одном из них участников разделили на две группы. Представители первой должны были держать между зубами ручку, имитируя улыбку (им не объясняли, зачем это нужно). Участников из второй группы просили плотно зажать ручку губами (попробуйте улыбнуться, держа ручку в таком положении, — и вы увидите, что это непросто). После этого участники должны были

выполнять различные действия, в том числе рассматривать карикатуры и оценивать, насколько они смешны¹⁵.

Вы, наверное, уловили суть. По идее, наше мнение о картинке не должно зависеть от положения ручки — между зубами или губами, — но участникам первой группы карикатуры казались забавнее. При этом они не думали о том, что улыбаются или что ручка мешает им улыбаться.

В другом исследовании людей просили произносить слова, звуки в которых заставляют мышцы лица двигаться определенным образом — результат был аналогичный. В таких исследованиях часто используют немецкие слова с умлаутом^[31], так как они не дают улыбаться¹⁶. Ботокс тоже парализует мышцы и с недавних пор используется психологами и врачами для исследования этого эффекта. Если вколоть это вещество в определенные зоны на лице, это затруднит мимику: не даст хмуриться, делать сердитое выражение. Результаты оказались схожими: когда человека просили нахмуриться после применения ботокса, активность областей мозга, отвечающая за эмоции, была ниже по сравнению с состоянием до введения препарата. Другими словами, лишившись возможности хмуриться, люди стали меньше злиться. Также оказалось, что процедура уменьшает депрессию¹⁷. (Я сам весьма экстравагантный ученый и люблю странные эксперименты над людьми, потому с гордостью заявляю, что эту теорию и метод исследования выражений лица придумал Боб Зайонц^[32], один из моих консультантов в магистратуре и пионер в области психологии.)

Как вы уже увидели, благодаря простоте эти методы довольно мощны. Вместо того чтобы упорно пытаться управлять мыслями в голове, можно воспользоваться небольшой физиологической или эмоциональной уловкой, которая серьезно изменит разум и поведение. Неудивительно, что исследователи начали изучать, как применить их на практике, и доказали, что физиологический и эмоциональный нейрохакинг может улучшать настроение пациентов¹⁸ и даже подавлять расизм¹⁹.

РЕЧЬ И КОГНИТИВНЫЙ НЕЙРОХАКИНГ

В основе речевого нейрохакинга лежит представление, что небольшие изменения речи влияют на то, что люди думают о себе и что делают. Возьмем упомянутое выше шоу Saturday Night Live. Помните, как

Эл Франкен играл нелегализованного психотерапевта Стюарта Смолли? Если не видели, я вкратце опишу контекст (и советую посмотреть — довольно смешной сериал). Стюарт Смолли проводит психотерапевтический сеанс с пациентом — обычно гостем программы, например звездой спорта Майклом Джорданом. Стюарт предлагает повысить Майклу самооценку — просит посмотреть в зеркало и громко повторять: «Я хороший, умный и, черт побери, я нравлюсь людям!» Сценка пародирует плохих и нелегализованных психотерапевтов, но, если не вдаваться в подробности, она отражает актуальную теорию, согласно которой слова влияют на то, как человек себя оценивает и что он станет делать в будущем.

Например, в одной серии исследований участников спрашивали о выборах. Вопросы формулировались по-разному: «Насколько вам важно голосовать?» либо «Насколько вам важно быть избирателем?» В первом случае людей просили задуматься, насколько важно для них что-то *делать*, во втором случае — насколько важно *быть* кем-то, определенным типом человека, тем, кто голосует. Ученые предположили, что, если побудить человека принять идентичность — *быть* избирателем, — а не просто ответить, важно ли голосовать, он будет действовать по-другому. И это сработало: в группе, участники которой говорили, что им важно быть избирателями, число проголосовавших оказалось выше²⁰. Данный эффект был обнаружен и в других областях. Например, людям давали возможность взять чужие деньги, но разрешение сопровождалось фразой «Пожалуйста, не обманывайте» либо «Пожалуйста, не будьте обманщиком». В первом случае люди часто брали деньги, в то время как во втором — когда сообщение было связано с идентичностью — не делали этого вообще²¹.

Когнитивный нейрохакинг — последняя разновидность уловок — позволяет человеку узнать что-то о своем поведении, оглядываясь на мысли. Если получится изменить мысли, получится изменить и поведение.

Что бывает, когда люди витают в облаках? В ряде исследований участникам предлагали подумать на заданную тему, а затем выполнить определенное действие, например собрать пазл. После их спрашивали, понравилось ли им это занятие, не отвлекались ли они во время его выполнения, и если да, то на что. Оказалось, удовольствие от выполняемого дела зависело от посторонних мыслей. Если испытуемые в процессе часто думали о чем-то позитивном и отвлеченном, занятие

им не очень нравилось²². Другими словами, они вспоминали, что витали в облаках, и делали вывод, что, раз не получалось сосредоточиться, дело было не слишком приятным. Аналогично другим видам нейрохакинга, описанным выше, представления о том, что человеку нравится и не нравится, оказались непредопределенными. Предпочтения можно изменить, если повлиять на сопутствующие мысли. Если человек способен сосредоточиться на работе, она будет доставлять ему большее удовольствие, чем когда он витает в облаках.

Однако когнитивный нейрохакинг сложнее всего применить на практике. Почему? Потому что контролировать сознание нелегко^[33]. Гораздо проще воспользоваться каким-то другим видом уловок, где достаточно немного изменить поведение, движения тела или выражение лица, не вмешиваясь в работу разума.

Теперь, когда вы узнали научную подоплеку различных видов уловок, пора научиться использовать эту науку в жизни и работе.

ПРИМЕНЕНИЕ НЕЙРОУЛОВОК В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Я большой поклонник «переводчика с собачьего» Сизара Миллана. Его передача нравится мне по нескольким причинам. Хотя по образованию Миллан не психолог, он интуитивно понимает психологию и умеет ее применять. Еще я люблю животных: очень умилительно смотреть, как лабрадор, который боялся идти на пляж, радостно бежит по песку рядом с хозяином. Кроме того, это шоу подсказывает новые нейроуловки, которые я затем проверяю.

Возьмем мою любимицу по кличке Нора Джонс — смесь черного лабрадора и белой швейцарской овчарки. Сейчас собаке три года, но она все равно неугомонная и любит утащить и пожевать игрушки нашего малыша или бегать сломя голову через дверь-ширму, чтобы поприветствовать моих родителей, когда те приезжают к нам в гости. К счастью, у меня есть почти безотказный метод заставить ее слушаться, когда она выходит из-под контроля, и делаю я это с помощью нейрохакинга.

Если Нора спокойна и хочет меня слушаться, ее тело «сообщает» мне об этом. Например, когда я прихожу домой, она ждет в дверях, опустив голову, смотрит на меня снизу вверх, виляет хвостом и отводит назад и вниз свои огромные, похожие на спутниковые антенны уши. И я обнаружил, что именно в ушах и кроется секрет нейрохакинга.

Когда Нора начинает плохо себя вести, например лает на пенсионерку, которая утром едет по улице в инвалидной коляске, или выделывает «восьмерки» в гостинной, будто она лошадь и скачет вокруг бочек, я стараюсь перевести ее в режим контроля. Для этого нужно сделать так, чтобы ее тело приняло такое же положение, как при «естественном» подчинении. Я мягко отвожу ей уши назад и вниз — точно так же, как она сама, приветствуя меня в дверях. Как только я это делаю, Нора всегда, без исключений, становится послушной. Она тут же прекращает беситься, забывает о том, что собиралась ухватить стоящую на столе баночку с антибиотиками, и готова меня слушаться.

Хотя нейрохакинг имеет хорошее научное обоснование, работ о его применении в жизни мало. Поэтому я просмотрел результаты исследований, которые много лет проводили в разных областях психологии, и создал концепцию уловок. В следующем разделе я на примерах объясню, как применять их в разных ситуациях. Хотя научного подтверждения у этих приемов (пока) нет, я надеюсь, что примеры помогут вам лучше понять нейрохакинг, придумать что-то свое и разобраться, какие хитрости лучше всего срабатывают в вашей жизни.

ХОТИТЕ ЛУЧШЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ СВОЕ ТЕЛО? Кайлу Мартин, участницу одного из наших исследований, много лет преследовали сильные хронические боли, из-за которых она постепенно теряла способность двигаться. Впервые за эти годы она чуть-чуть изменила свое поведение — сходила на сеанс физиотерапии и рассказала другому участнику, как этот шаг перенастроил ее сознание и подарил ощущение власти над своим организмом и болями: «Просто невероятное совпадение! Я читала посты в нашей группе и увидела ваш... Он заставил меня улыбнуться: в последнее время у меня такое чувство, будто происходит поворот... Будто что-то становится немного позитивнее. Поэтому, это благодаря физиотерапии. Я не могу описать, какое воодушевление я испытываю каждый раз, когда вижу и ощущаю, что в мои ноги и руки возвращается сила. Я пока не совсем в порядке, но, кажется, наконец-то иду в этом направлении! До физиотерапии я перепробовала всё, что советовали врачи: уколы в триггерные точки, инъекции под ультразвуковым контролем, эпидуральную анестезию, иглоукалывание, йогу, сеансы психотерапии... И при этом мне становилось только хуже. Удивительно, но именно физиотерапия

оказалась по-настоящему хороша для моих разума, тела и духа. Ура!» По этому высказыванию видно, что физиотерапия оказалась для Кайлы нейроуловкой, позволившей ей подумать, что она способна заставить тело вести себя по-новому. Перенастройка мозга помогла ей снова почувствовать надежду и встать на путь выздоровления.

ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВАШИ ДЕТИ СТАЛИ ОТЗЫВЧИВЕЕ? Поможет такая нейроуловка: пусть они займутся тем, что обычно делают отзывчивые люди, например станут волонтерами. Есть исследование, которое показывает, что вовлеченные в такую деятельность подростки больше заботятся о других²³. Волонтерская работа (особенно если ребенок выполняет ее с удовольствием) создает новую идентичность — человека, которому важно помогать людям. В результате дети становятся отзывчивее и продолжают заниматься этой работой.

ХОТИТЕ ПЕРЕСТАТЬ ПРОКРАСТИНИРОВАТЬ? Организуйте группу по саморазвитию или начните вести подкаст о вреде прокрастинации. Сложно учить людей не прокрастинировать, если сам это делаешь, поэтому такой шаг поможет победить эту вредную привычку.

Вспомните своего психотерапевта (или предположите, что у вас он есть). Он кажется очень спокойным и расслабленным, правда? Во многом это из-за того, что он играет роль эксперта по психическому здоровью. Этот подход — играть роль, пока в нее не вживешься, — создает нейроуловку: человеку кажется, что нельзя возглавлять группу³⁴ по профилактике прокрастинации, если у самого с этим проблемы. Это помогает увидеть себя в другом свете и перестать откладывать дела на потом.

ХОТИТЕ ЛОВИТЬ МОМЕНТ? Возьмите уроки театральной импровизации. Импровизируя, надо плыть с потоком, потому что первое правило здесь — соглашаться с утверждением собеседника и отталкиваться от него²⁴. На занятиях вы поймете, что можно адаптироваться к любой ситуации, а это создает нейроуловку и перенастраивает разум. У человека появляется осознание, что он способен плыть с потоком жизни. Если вам не нравится импровизировать, но нравится музыка, можно попробовать что-то похожее, слушая джаз. Музыканты могут научиться его играть. Джаз в значительной мере основан на импровизации и действии в данный конкретный момент. Если человек учится ценить свободу и видимое

отсутствие структуры, присущие джазовой музыке, он начинает считать себя способным наслаждаться спонтанностью. Есть и другие нейроуловки, позволяющие добиться цели: поменять стиль одежды, манеру поведения на рабочем месте, передачи, которые вы смотрите по телевизору.

ХОТИТЕ СТАТЬ ОБЩИТЕЛЬНЕЕ И ПОЧУВСТВОВАТЬ СВЯЗЬ С ЛЮДЬМИ? Размышляя о своих знакомых, многие чувствуют себя одиноко. Обычно в таких случаях советуют изменить ход мыслей и понять, что это не так. Но влиять на мысли сложно. Нейрохакинг действует противоположным образом: вместо того чтобы почувствовать себя ближе к людям, надо *сделать* так, чтобы действительно стать ближе. Надо выбрать что-то характерное для общительных людей, например поделиться чем-то личным с друзьями, членами сообщества (онлайн или офлайн) и даже с незнакомыми людьми. Это действие заставляет почувствовать большую связь с окружающими и с миром в целом. Люди, которые открыто делятся чем-то личным и отвечают другим, приходят к выводу, что связь существует, иначе они бы так не поступали²⁵.

КАК У РЕЛИГИОЗНЫХ ГРУПП ПОЛУЧАЕТСЯ УДЕРЖАТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ? Независимо от того, верующий вы или нет, нельзя отрицать, что религия — это мощная и устойчивая традиция. Как религиозные лидеры привлекают последователей? Многие из них научились не только проповедовать веру в высшие силы, но и отлично применять нейроуловки.

Мендл Кунин, раввин ортодоксальной еврейской общины Хабад^[35], объяснил мне, как такие приемы помогают сохранить их народу веру на протяжении нескольких тысяч лет. Раввинов не заботит, верит еврей в Бога или нет. Если побудить его вести себя так, как предписано религией, то вера приложится. Любавичские хасиды приглашают любого еврея зайти в синагогу помолиться. Во время тихой молитвы присутствующим объясняют, как правильно произносить слова, даже без связи с молитвой и верой как таковой. Само произношение, звук слов — уловка. Постоянно выполняя этот ритуал, человек начинает размышлять над своим поведением и осознаёт, что, раз он это делает, религия ему точно небезразлична. Это помогает укрепить еврейскую идентичность, а многим людям — задуматься о вере в Бога. Молитва — это лишь один из многих приемов. Когда еврей размышляет над

другими своими поступками — участие в жизни общины, традиционная одежда, кашрут, — сила нейрохакинга еще больше вырастает.

Здесь важно заметить, что само умение применять нейрохакинг не делают религиозные организации, например Хабад, плохими или хорошими. Это просто значит, что они интуитивно понимают человеческую психологию и грамотно ее используют. Многие другие группы, например политические партии, тоже успешно используют аналогичные процессы. В итоге значение имеют не методы как таковые, а то, используются ли они во благо общества. К счастью, я вижу, что рав Кунин делает добрые дела. Я познакомился с ним еще в колледже. Он пытался в кампусе объединить людей всех рас и религий, чтобы сделать «что-нибудь хорошее ради всего мира», например отправлять открытки больным детям, собирать еду для бездомных и навещать наркоманов. Поскольку люди потом размышляли о хорошем поступке, это была нейроуловка, и она делала мир лучше.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ СОГЛАСИЕ

Очень важная нейроуловка — сделать так, чтобы человек сам показал, что чего-то хочет. Если он добровольно примет решение, например выберет определенную работу или дату окончания какого-то дела, вероятность, что он будет последовательно идти к результату, выше. Я называю это предварительным согласием с помощью выбора. Но как заставить человека признать, что он чего-то хочет? Один из способов — предложить небольшое число вариантов и попросить что-то выбрать. Если решение принято самостоятельно, скорее всего, человек будет его придерживаться. В [главе 5](#) мы уже говорили, что ограничение числа вариантов облегчает выбор и последующее действие. Если вы помните, приложение MyFitnessPal, описанное в [главе 2](#), постепенно вовлекает уже на этапе регистрации: пользователь видит небольшое число вариантов и должен ответить, чего хочет достичь: «похудеть», «удержать вес» или «прибавить в весе». Думаю, большинство людей скачивают такого рода приложения не для того, чтобы удержать или набрать вес, но это и неважно. Главное, что человек *выбирает*. Если разработчики убедили пользователя *выбрать* какой-то вариант, он будет придерживаться своего решения — вот она, нейроуловка. Размышляя о своем действии — выборе варианта с похудением, — человек чувствует, что хочет пользоваться этим приложением, чтобы достичь

поставленной цели. Выбор приводит к получению предварительного согласия.

Такой подход полезен не только в бизнесе. Родители могут использовать эту методику, чтобы повлиять на поведение ребенка. Например, если надо усадить детей завтракать, то, вместо того чтобы распахнуть перед ними дверцу холодильника и спросить, что они хотят (слишком большой выбор), лучше предложить им на выбор два-три блюда, скажем хлопья или яйца. Если сработает, они, скорее всего, проявят последовательность и съедят то, что выбрали. При этом важно, чтобы человек воспринимал свой выбор как добровольный. Если он чувствует, что его принуждают — например, ребенок боится наказания за то, что не выбрал хлопья, — прием не сработает.

ЗВЕНЬЯ ЦЕПИ

В главе 2 мы говорили, что еще вернемся к силе лестницы. Этот момент наступил. Одна из причин успешной работы лестницы заключается в том, что каждая пройденная ступенька увеличивает вовлеченность. Чем дольше человек посещает бассейн, тем сильнее его решимость продолжать в том же духе. Последовательность «обманывает» мозг, лишая его возможности поддаться. Подумайте, насколько сложнее отложить книгу, если уже читаешь ее некоторое время. Я называю такой подход созданием звеньев цепи: чем больше дней человек что-то делает, тем крепче становится цепь. Таким образом, нейроуловки успешнее, если применять их как минимум несколько раз. Если сделать что-то единожды, например просто заглянуть на урок импровизации, сложно приобрести новую идентичность человека, который занимается импровизацией, так как она подразумевает, что на занятия надо ходить неоднократно и из собственного интереса. После, скажем, пяти занятий разум начинает верить, что уроки должны доставлять удовольствие, иначе зачем на них ходить. Таким образом формируется новый тип личности²⁶. Размышления над идентичностью мощно усиливают нейрохакинг. Они помогают перенастроить разум и заставить человека продолжать начатое. Но чтобы изменить самовосприятие, нужно раз за разом делать одно и то же. Сочетание нейрохакинга с другими силами помогает выполнить эту задачу и встроить уловки в мозг (подробнее об этом в следующей главе).

Тяжелейшие сражения в жизни людей и в мире происходят незаметно, в глубинах разума. Низкая самооценка, депрессия, зависимость, боль причиняют большие страдания, но находятся исключительно в голове. Расхожее мнение гласит, что и психические проблемы, например тревожность, и более мягкие поведенческие, например неспособность следовать собственному увлечению, нужно решать, меняя мышление. Но сначала должно быть действие, а не работа с разумом. Не раздумывая о том, что надо бы надеть кроссовки, а завязывание шнурков. Это научная основа нейрохакинга. Подобно силам науки, которые помогли создать самолеты, компьютеры и новые вакцины, поведенческие силы — нейроуловки — можно использовать для изменения своей жизни и мира вокруг.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Выберите одну из описанных в этой главе нейроуловок (поведенческую, движение тела, физиологическую, эмоциональную) и подумайте, как с ее помощью настроить выбранное поведение. Например, если вы хотите сосредоточиться на настоящем, запишитесь на занятия по театральной импровизации. Если вы хотите побудить других что-то сделать, например укрепить единство сотрудников, на следующем совещании проделайте упражнение: пусть каждый поделится позитивным опытом работы в команде.
 2. Попробуйте сделать эту домашнюю работу с использованием некоторых сил из других глав, например силой сообщества. Вы заметите, что создание плана, интегрирующего несколько сил сразу, приведет к устойчивым изменениям.
-

УВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

В 2007–2010 годах Кристи Ракоци была одержима вырезанием скидочных купонов и называла себя их фанаткой¹. Часто ей совершенно бесплатно доставались лучшие продукты, средства личной гигиены и хозтовары.

По сути же она приобретала бесполезные для себя вещи, например глюкометры и зубную пасту для диабетиков, средства от простуды (аптечные сети Walgreen, CVS и Rite Aid тоже распространяли купоны). Если ей попадался купон на 10 банок соуса для спагетти, она покупала все 10 банок. Они пылились на полках, и достать оттуда что-то нужное было затруднительно. Иногда продукты портились. В какой-то момент у Кристи дома оказались 100 баночек сиропа от кашля и 60 с лишним глюкометров, хотя диабетом она не страдала².

«Проблема, конечно, в том, что все эти товары мне были ни к чему, — признавалась Ракоци в своем блоге. — Покупать ненужные вещи заставляла купонная горячка». Она пришла к выводу, что из-за этого неправильно питается, захламляет дом и тратит слишком много денег — и в 2011 году завязала.

«В “черную пятницу” на День благодарения я восемь с лишним часов простояла в очереди, чтобы бесплатно получить пасту, зубные щетки и еще какие-то вещи, которыми у меня и так была забита целая комната. И тогда я сказала себе, что больше не собираюсь этим заниматься, — заявила она в интервью на радио. — Это пустая трата времени».

Ракоци не одинока в своей зависимости: купонами пользуются 96% американских потребителей³. В цифровую эпоху они почти не вырезают бумажные купоны из газет, чаще разыскивая выгодные предложения в интернете. В первой половине 2016 года средняя номинальная стоимость цифровых купонов увеличилась на 21,2% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, в то время как стоимость печатных купонов выросла всего на 0,6%⁴. В целом распространение цифровых купонов за последние четыре года увеличилось на 373%⁵. Мы народ купонов, где бы их ни публиковали. Но почему их так любят предлагать ретейлеры?

Потому что это помогает бизнесу.

36% покупателей с купонами приобретут товар быстрее, чем без него, а 29% купят рекламируемой продукции больше, чем изначально планировали⁶.

Если смысл купонов в экономии, то почему потребители тратят больше, чем собирались? И почему богатые люди, как ни странно, пользуются купонами чаще всех? 65% самых состоятельных покупателей — с доходами, превышающими 150 тыс. долларов в год — не купили бы товар без купона. Среди зарабатывающих меньше 40 тыс. долларов таких 51%⁷.

Дело в том, что это интересно. Даже больше: это зависимость. Это *пленяет*.

КАКОЙ РАСКЛАД?

Идея проста: люди продолжают делать то, за что получают вознаграждение. Я называю это элементом *увлекательности*.

Подумайте: почему человек продолжает делать покупки, если базовые потребности удовлетворены? Зачем тратить деньги на аксессуары, безделушки и другие ненужные вещи, которые никогда не пригодятся? Потому что удовольствие доставляет сам процесс покупок. В таких магазинах, как Nordstrom, это понимают и стараются сделать шопинг как можно приятнее: клиента ждут живая фортепианная музыка, кофе-бары, кафе со свежими салатами и другими соблазнительными закусками и прежде всего — любезные и внимательные продавцы.

Еще один пример. Вы видели фанатов кладоискательства? Обычно они ходят по пляжам и историческим местам в закатанных брюках, тщательно обыскивая каждый сантиметр земли. Зачем им это? Если говорить о доходах, то это весьма спорное предприятие: за одну только экипировку надо выложить от 500 до 1000 долларов, и большинство не вернут и доли этой суммы. Если спросить такого человека, почему он этим занимается, он ответит, что ради самого процесса, ради приятного предвкушения, *возможности* найти что-нибудь стоящее. Для многих это невероятно увлекательное хобби. Один опытный кладоискатель написал новичку на интернетфоруме⁸:

«Если собираешься заработать на этом деле, даже не начинай. Те, кто покупает металлоискатель, чтобы насобирать за городом гору монет, очень быстро выставляют его на eBay».

Тот же вопрос можно задать о мобильных телефонах. Зачем люди тратят столько времени на потребление контента с их помощью? Американцы в этом отношении намного опередили все остальные страны и тратят целых 4,7 часа в день на просмотр и чтение с помощью мобильного устройства⁹. По-видимому, раз люди выходят за все разумные рамки, в этом процессе есть что-то не просто приятное, а именно *пленительное*.

В этой главе вы увидите, что, если превратить скучные вещи в развлечение и придумать награду, это поможет придерживаться любых планов.

НАУКА УВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Ученые начали заниматься вопросами повышения привлекательности примерно век тому назад. Первопроходцами в этой области были специалисты, которые, к сожалению, не слишком хорошо обращались с животными. Они называли себя бихевиористами. Во время экспериментов кошек, крыс, собак и обезьян сажали в клетки, давали им награды или наказывали, пытаясь понять, что мотивирует их действовать. Согласно разработанной бихевиористами теории *оперантного обусловливания*, обучение происходит, когда дается или убирается награда или наказание.

В начале 1900-х годов Эдвард Ли Торндайк сажал кошек в «проблемные ящики», чтобы посмотреть, как они учатся. Он оставлял неочевидный способ выбраться из коробки и увидел, что поначалу кошки были озадачены, но вскоре понимали, что нужно потянуть за шнур или толкнуть палку, чтобы освободиться.

Представьте, что какой-нибудь безумный усатый ученый поймал в коробку *вас*. Убежав от него, вы, вероятно, почувствуете себя хорошо. Свобода после перспективы навечно остаться в коробке вызовет намного более приятные ощущения, чем большинство полученных вами наград, например зарплата или очки за переход на следующий уровень в любимой компьютерной игре. Так же, вероятно, чувствовали себя и кошки, и поэтому они быстро соображали, что нужно сделать, чтобы снова получить эту награду: попав обратно в коробку, они сразу тянули за шнур или толкали шест и оказывались на воле¹⁰.

Видный бихевиорист Беррес Скиннер был убежден: все действия обусловлены предыдущими действиями, то есть никакой свободы воли не существует. Мы просто запрограммированы вести себя

определенным образом. Если последствия поступков плохие, мы не будем совершать их снова. Если хорошие, такое действие или поведение будет повторяться¹¹.

Скиннер не хотел пользоваться проблемными ящиками Торндайка. Он выдумал свой ящик, получивший его имя, в который сажал голубей, крыс и других животных и пытался заставить их нажимать на рычаги и выполнять другие трюки, награждая их едой или наказывая электрошоком. И он обнаружил, что они учатся, учитывая эти обстоятельства.

Стоит упомянуть интересный факт (не слишком приятный для любителей животных) о практическом применении исследований Скиннера. Когда во время Второй мировой войны американским военным нужно было улучшить системы наведения ракет, Скиннер предложил посадить внутрь специально обученных голубей, чтобы они вели ракеты к цели. Путем оперантного обучения Скиннер тренировал голубей узнавать цели ракет и реагировать на них. Голубей — от одного до трех — сажали в носовую часть ракеты перед экраном наведения. Они клевали силуэт цели. Если мишень в центре экрана, значит, курс у ракеты правильный. При отклонении изображение цели смещалось к краю, голубь клевал его, и система управления корректировала курс.

Хотя эта методика сработала и Национальный исследовательский комитет по вопросам обороны вложил в проект Скиннера 25 тыс. долларов, ученый жаловался: «Проблема в том, что никто не будет воспринимать нас всерьез»¹². Программу свернули 8 октября 1944 года.

В последнее время появилось много популярных книг, посвященных «науке о привычках». В тех изданиях, что читал я, утверждается, что это новая область исследований, но на самом деле подобными теориями Скиннер и другие бихевиористы занимались более 75 лет назад. Психологи давно не используют чисто бихевиористский подход, поскольку он не работает. Дело в том, что в его основе лежат наблюдения за животными в клетке, а большинство людей в клетках не сидят и ведут себя по-другому. Более того, на свободе даже животные перестают так себя вести¹³. Вот почему наука о привычках у людей не срабатывает: у них намного больше свободы и выбора, чем у подопытных животных, и поэтому всё намного сложнее.

Теперь психологи полагают, что люди реагируют на награды, но не на любые.

Фокус в том (и это не так просто), что награда должна казаться не менее ценной, чем если бы человек на самом деле сидел в клетке и хотел выбраться оттуда или получить еду. Чтобы продолжать что-то делать — бегать, есть здоровую пищу, играть на музыкальном инструменте, — нужно жаждать награду так же сильно, как крыса, весь день просидевшая без корма и готовая тысячу раз нажимать на рычаг, чтобы ей дали поесть. Награда должна быть пленительной. Именно поэтому данная глава не называется просто «Награда». Нужно отличать пленительные поощрения от типичных вознаграждений за выполнение определенного действия. Разница между любой и по-настоящему привлекательной наградой — это разница между разовым действием и потребностью продолжать.

Вот слова участника одного из наших интернет-форумов, посвященных боли: «УХ ТЫ! Читать ваши истории настолько увлекательно, что я поменял планы и на весь вечер прилип к монитору».

ПРИМЕНЕНИЕ ПЛЕНИТЕЛЬНОСТИ В ЖИЗНИ

В 2011 году более 30 млн человек были носителями ВИЧ и почти 3 млн заразились в течение последнего года. Многие крупные ученые были убеждены, что определение кристаллической структуры вируса Мейсона — Пфайзера (M-PMV), вызывающего СПИД у обезьян, будет шагом к нахождению лекарства. Однако 15 попыток не слишком приблизили решение проблемы. В Центре изучения игр Вашингтонского университета родилась идея: надо применить краудсорсинг — обратиться за помощью к общественности. Исследования центра показывали, что многих привлекает превращение проблемы в головоломку. Однако тема вируса M-PMV совершенно не интересовала геймеров. Более того, лишь немногие знают биохимию настолько, чтобы иметь хотя бы какое-то представление об этом обезьяньем вирусе.

Поэтому Центр изучения игр и кафедра биохимии объединили усилия и разработали онлайн-игру Foldit. В ней есть режим обучения, благодаря которому игроки узнают, как строить, перемещать и завершать биохимические структуры, и получают очки за успешное решение.

Целью головоломки было определить структуру обезьяньего вируса. Игра была доступна три недели, но потребовалось гораздо меньше времени: к проекту подключились более 240 тыс. игроков, и всего

за 10 дней задача, с которой ученые сражались полтора десятилетия, была решена.

Как сделать задачу настолько увлекательной, чтобы человек выполнял ее постоянно, а не просто один раз?

Придумайте какую-нибудь пленительную награду.

Для этого вернитесь к [главе 4](#) и попытайтесь разобраться, что по-настоящему важно для человека (или группы людей), к которому вы обращаетесь.

Деньги? Социальная среда и одобрение окружающих? Само-совершенствование? Самооценка? Здоровье? Всё это может пленять.

Как мы уже говорили, исследования показали, что для людей важно (то есть может стать наградой) следующее:

- финансовое вознаграждение (но только до определенного момента, после чего его значение падает);
- социальное вознаграждение (в том числе принадлежность к сообществу, поддержка, успешная конкуренция);
- определенные психологические состояния (ощущение контроля над ситуацией, спокойствия и умиротворения);
- хорошее здоровье;
- свобода и независимость.

Список можно продолжать и продолжать, но идею вы поняли.

Для разных людей важны разные вещи, поэтому награды тоже для каждого свои. В отличие от *любого* поощрения, *пленительная* награда важна для конкретного человека. Сложность в том, чтобы достаточно хорошо знать себя или других и понимать, что ценно, а что нет.

ПЯТЬ СПОСОБОВ СОЗДАТЬ УВЛЕЧЕННОСТЬ

Если все так просто, почему силой увлекательности пользуются неправильно? Потому что существуют стойкие убеждения, которые при ближайшем рассмотрении не выдерживают проверки фактами. Вот пять неожиданных способов сделать занятие увлекательным.

ПРЕВРАТИТЬ ПРАВИЛЬНОЕ ДЕЛО В РАЗВЛЕЧЕНИЕ

Мы не верим, что необходимые дела могут доставлять удовольствие. Например, многие считают, что правильное питание означает отказ

от радостей жизни. Надо просто смириться, что еда невкусная или, по крайней мере, неинтересная. Лишь некоторые подходят к процессу творчески и превращают прием пищи в наслаждение и даже развлечение.

Или возьмем так называемую рабочую неделю. Сама формулировка подразумевает, что в это время ничего хорошего ждать не стоит, а приятные занятия нужно отложить до выходных. Однако сравнительный анализ немецкого и американского подходов к работе показал, что это не всегда так. Немцы работают 35 часов в неделю — меньше, чем американцы, которые проводят на работе в среднем 47 часов. Однако немцы при этом производительнее: заниматься личной перепиской, лазить по интернету, торчать на Facebook в рабочее время у них не принято. Но когда пробивает пять часов вечера, работа для немцев заканчивается! Доделав все дела, они идут в клубы, играют в музыкальных группах, ходят на семейные ужины, встречаются с друзьями. Американцы же весьма непродуктивно используют свое время, в результате чего работа перетекает на вечер и выходные. В итоге у немцев работа и личная жизнь сбалансированы лучше, чем у американцев, и развлечения во время рабочей недели в значительной мере этому способствуют¹⁴.

ПРЯНИК ВМЕСТО КНУТА

Люди могут что-то делать под влиянием страха, но исследования показали, что это влияние неустойчивое. Если человек занимается чем-нибудь из-за опасения потерять работу, получить сердечный приступ или пережить террористический акт, но событие, которого он боится, никак не происходит ни с ним, ни с его знакомыми, он, скорее всего, забросит свое занятие. Чтобы этого не произошло, нужно, чтобы кто-нибудь из его коллег потерял работу или случился теракт. К счастью, запугивать людей можно только в тоталитарных организациях, поэтому привлекательные награды — гораздо более эффективный метод поддерживать желаемое поведение. Чтобы добиться устойчивых изменений, надо отложить кнут и взять пряник.

Исследования страха показали, что в краткосрочной перспективе он действительно может мотивировать людей изменить поведение, однако потом они переходят в реактивный режим и начинают избегать пугающей их темы или отрицать проблему¹⁵. Например, ученые много занимались оценкой эффективности кампаний по снижению риска ВИЧ/

СПИД, которые были основаны на страхе. Долгое время чиновники здравоохранения и активисты старались избегать их из этических соображений, чтобы не задеть группы риска. Но в конце концов, они провели такие кампании, и результаты оказались поучительными. Восприятие риска действительно повысилось, однако уровень знаний о ВИЧ/СПИД и использование презервативов в группах риска *снизились*. Почему? Потому что страх, вызванный этими кампаниями, привел к тому, что люди начали избегать этой темы и даже отрицать существование проблемы. В то же время тесты на ВИЧ и консультирование привели к росту информированности и предохранения как непосредственно во время кампании, так и спустя некоторое время. Следовательно, разжигание страха относительно здоровья в долгосрочной перспективе *неэффективно* для изменения поведения людей, в отличие от позитивных мер, например консультирования¹⁶.

Пряник оказывается сильнее кнута и в системе исполнения наказаний. Возьмем случай Стейси Торреса. Сидя в одной из самых жестких тюрем Колорадо, Торрес совершил более 60 нарушений режима (драки, торговля наркотиками). Ему предоставили выбор: отбыть дополнительный срок в тюрьме с максимальной изоляцией или поучаствовать в новой программе поощрения хорошего поведения под названием STAR (Security Threat Administrative Review)¹⁷.

Торрес выбрал второе. Теперь он ходит на когнитивно-поведенческую психотерапию, где получает домашнее задание и награды за правильное поведение. Награды — это мягкие стулья, более ранние приемы пищи, большой телевизор с плоским экраном, DVD с такими фильмами, как «Аватар» и «Рэмбо». С начала занятий Торрес не совершил ни одного нарушения. Драки с сокамерниками прекратились, неподчинение сотрудникам тюрьмы исчезло.

Есть свидетельства, что поощрения лучше, чем наказания, действуют на самых отъявленных негодяев, отбывающих заключение в тюрьмах штата Колорадо.

В Лаймонской тюрьме неоднократно возникала проблема насилия. За последние пять лет там два раза зарезали заключенных и забили до смерти одного надзирателя. Однако 260 участников программы стимулирования — почти 30% всего контингента — совершили за 14 месяцев всего 2% из более чем 1200 нарушений.

Раньше такие заключенные, как Торрес, скатывались по наклонной. За каждым нарушением следовало наказание, условия содержания постоянно ужесточались, и в итоге их ждала самая строгая тюрьма штата в Кэнон-сити. Но благодаря занятиям, на которых участников учат сдерживать эмоции, появился шанс остановить эту тенденцию.

Новая программа поощрений позволяет и обычным заключенным улучшить условия содержания. Руководство тюрьмы сейчас собирается расширить STAR на другие исправительные учреждения штата.

НЕ ДУМАЙТЕ, ЧТО ДЕНЬГИ – ЛУЧШАЯ НАГРАДА

Бытует убеждение, что деньги — лучшая награда. Рациональный человек просто хочет больше денег и будет делать что-то до тех пор, пока за это платят.

В какой-то мере данное представление основано на фактах. Действительно, деньги могут быть наградой, но не для всех и до определенного момента. Более того, ощущение награды имеет свойство притупляться.

Исследование, проведенное в Принстонском университете нобелевским лауреатом Даниэлем Канеманом, показало: если человек зарабатывает более 75 тыс. долларов в год, эмоции от доходов блекнут. Он проанализировал более 450 тыс. ответов в индексе благополучия Gallup-Healthways — ежедневном опросе 1000 жителей США — и обнаружил, что психическое благополучие увеличивается с доходом, но только до этой границы¹⁸. Более низкий доход ассоциируется с разводами, плохим здоровьем и одиночеством¹⁹. Почему именно такая сумма? Это не какое-то волшебное число. Просто доход 75 тыс. долларов в год считается «нормальным» для удовлетворения базовых человеческих потребностей. К тому же, ученые обнаружили, что более низкий доход сам по себе не вызывает печали, но заставляет человека острее чувствовать бремя уже имеющихся проблем.

Другими словами, старая пословица «не в деньгах счастье» оказалась верной.

Аналогичное исследование провели с участием детей. Младшеклассников деньги, как правило, не интересуют, но они, безусловно, любят награды, например значки. Будет ли такое поощрение работать постоянно? Ответ не так однозначен, как может показаться. Детей, которые с удовольствием раскрашивали картинки, ученые разделили на три группы²⁰. Участникам первой группы

пообещали награду — звание «Лучший художник». В двух других группах детей либо не поощряли вовсе, либо не обещали награду, но в конце ее давали. Оказалось, что дети из первой группы тратили на раскрашивание меньше времени, чем их сверстники. Почему?

Дело в том, что награда меняла их восприятие процесса. В определенном смысле это был обратный нейрохакинг. Детям нравилось раскрашивать картинки просто так, а если за это занятие нужно поощрять, значит, оно не такое интересное, и желание его делать пропадает. Так что не стоит поощрять человека за то, что для него и так награда: в противном случае он решит, что это совсем не интересно.

То же самое было обнаружено во многих других областях, например в менеджменте. Если поощрять людей за то, что они и так делают с удовольствием, они теряют мотивацию этим заниматься^{21, 22}. Хорошо подумайте, прежде чем поднимать зарплату сотруднику, влюбленному в свое дело: возможно, это перенастроит его мозг, он перестанет считать работу приятной и начнет воспринимать ее как утомительную задачу, которая требует большого вознаграждения^[36].

ПОМНИТЕ, ЧТО ИНФОРМИРОВАНИЕ САМО ПО СЕБЕ НЕ РАБОТАЕТ

Считается, что мы можем измениться, если узнаем о чем-то важном. Это связано с представлением, что люди рациональны. Якобы, если нам расскажут о преимуществах здорового питания, колоноскопии или чего-то еще, мы с радостью на это согласимся.

Однако неоднократно подтверждалось, что одной информации мало. Всем известно, что никотин вреден для здоровья, и тем не менее мы продолжаем курить, а также злоупотреблять алкоголем и делать другие вещи, которые не приносят никакой пользы.

«Уже более 50 лет известно, что само информирование не меняет поведения», — пишет профессор Школы общественного здравоохранения Мичиганского университета Виктор Стречер в журнале *New York*²³.

Например, так называемая война с наркотиками. Национальный институт по вопросам злоупотребления наркотиками (NIDA) провел оценку Национальной молодежной антинаркотической кампании в СМИ, на которую было потрачено более миллиарда долларов. Результаты показали, что просвещение не только не снизило

потребление наркотиков, но даже повысило число наркоманов среди молодежи, сделав зависимость гламурнее²⁴.

Другой пример: у людей, страдающих диабетом, в два раза выше вероятность острого коронарного синдрома (ОКС) и смерти от этого заболевания по сравнению с теми, кто диабетом не страдает. По идее, эти цифры должны испугать и заставить изменить образ жизни кого угодно. Полагая, что проблему можно исправить путем просвещения, группа ученых искала взаимосвязь между знаниями пациентов о диабете и стремлением контролировать условия и лучше заботиться о здоровье. Корреляции обнаружено не было²⁵.

Мораль такова: чтобы заставить человека что-то делать, нужно не только его информировать, но и апеллировать к психологии и эмоциям.

ПРЕВРАТИТЕ В НАГРАДУ САМУ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Неверно и убеждение, что достаточно *дать* награду. Существуют разнообразные модели и теории, как с помощью накопления баллов, значков и прочих приятных вещей — в том числе, конечно, денег — мотивировать себя и других продолжать что-то делать.

Однако, как и запугивание, простое вручение награды помогает мало и имеет лишь временный эффект. Дело в том, что *наградой должно быть само дело*.

Это тонкое, но важное различие.

Исследования показывают, что, как только человека перестают поощрять, все возвращается на круги своя. Дело в том, что это награды *внешние*, не имеющие отношения к тому, что заставляет человека действовать определенным образом.

Это подтверждают десятки научных публикаций, особенно когда речь заходит о производительности на рабочем месте²⁶. Одно из самых полных исследований в этой области — метаанализ 98 статей по теме — вообще не выявило статистически значимого влияния программ поощрения на производительность²⁷. При этом было доказано, что обучение и программы целеполагания влияли на производительность сотрудников в намного большей степени, чем программы оплаты по результату²⁸.

Некоторое время в Кремниевой долине маниакально стремились геймифицировать буквально всё: вводили бонусы, уровни, таблицы

лидеров и другие приемы, заимствованные из компьютерных игр. Однако это не панацея от отсутствия вовлеченности и работает только при правильном обосновании, разработке — и то не всегда.

Так почему же предприятия внедряют игровые элементы? Потому что с вовлеченностью сотрудников всё плохо. Gallup в 2015 году измерил этот показатель и получил значение 31,7%²⁹. Это значит, что почти 70% работающих американцев не вовлечены в то, что делают. Неудивительно, что работодатели готовы ухватиться за соломинку, чтобы решить эту проблему. Как заявил Брайан Берк, вице-президент по исследованиям в Gartner³⁰:

«Сейчас все сосредоточено на очевидной игровой механике — баллах, значках и таблицах лидеров, — а не на более тонких и важных элементах игрового дизайна, например сбалансированной конкуренции, сотрудничестве, осмысленной экономике игры. В результате организации часто просто считают баллы, лепят бессмысленные значки и создают игровые приложения, которые не способны вовлечь целевую аудиторию».

Волна геймификации немного спала. В 2011 году Gartner предсказывала, что к началу 2015 года более 70% предприятий из списка Global 2000 будут применять как минимум одно геймифицированное приложение³¹. Год спустя та же компания предупреждала, что 80% этих приложений ждет неудача из-за плохого проектирования³².

В большинстве случаев *упрощенное* внедрение какой-то формы геймификации ведет к провалу. Распространенные причины:

- акцент на внешней мотивации без включения внутренней;
- не учитываются мотивы игрока;
- вводится конкуренция в среде, где важнее сотрудничество, творчество или обучение;
- внимание сосредоточено в первую очередь на управленческих целях.

Пример *несработавшего* подхода — компьютерная панель управления, внедренная сталелитейной компанией Wuppermann, штаб-квартира которой расположена в Нидерландах. Система высвечивала на графическом дисплее проблемы с безопасностью и простои в работе и оценивала отдельных сотрудников. Руководство надеялось, что это

повысит производительность, однако очки главным образом зависели от негативных событий: ошибок и происшествий³³. Постоянные напоминания о просчетах сотрудники считали *крайне* плохим стимулом. Кроме того, негативная «геймификация» рабочего места подливала масла в огонь конкуренции между коллективами и поощряла непрофессиональное поведение: рабочие начали оставлять проблемы следующей смене, чтобы сохранить собственные баллы. Очевидно, что безопасности и производительности это не способствовало.

По мнению ученых, геймификация не может охватывать только конкуренцию (в конце концов, часто бывает так, что выигрывают одни и те же люди, а проигравшие теряют интерес и вовлеченность). Она должна обеспечивать и отдельным личностям, и коллективам отзывы в реальном времени, безупречно объединяя ключевые, по мнению Gartner, элементы: социальный капитал, самооценку и развлечения.

В Disneyland попытались геймифицировать работу прачечной гостиницы в Анахайме с помощью таблицы лидеров, на которой отслеживалась производительность сотрудников. Хотя это, возможно, и повысило продуктивность, появились непредвиденные негативные последствия. В подвальных прачечных гостиниц Disneyland и Paradise Pier, где рабочие сортируют, грузят и складывают белье, повесили гигантские экраны. На них сравнивалась скорость работы, причем сотрудники были перечислены по имени, и каждый видел, кто быстрее всех обрабатывает наволочки, простыни и полотенца³⁴. Одна пожилая сотрудница гостиницы Disneyland прозвала новую систему электронным кнутом, и название прижилось.

Отслеживание производительности сотрудников — довольно стандартная практика в индустрии гостеприимства. Однако пока не установили огромные таблицы лидеров, учет производительности велся вручную, и это была конфиденциальная информация для менеджмента. Теперь «в эфир» передавались показатели всех до единого. На мониторе было видно, что, например, Альвес работает лишь на 37% от ожидаемой производительности. Имена сотрудников, которые удовлетворяли заданным менеджментом показателям эффективности, высвечивались зеленым, а отстающих — красным.

Дисплей действительно породил определенную конкуренцию и повысил вовлеченность, так как некоторые сотрудники очень старались попасть на вершину таблицы. Однако он увеличил стресс и стал причиной раздоров между коллегами. По данным местного

профсоюза, сотрудники начали стараться меньше ходить в туалет и пропускать обеденные перерывы, чтобы получить высокие показатели. Появилось ощущение, что работа, за которую платят от 8 до 14 долларов в час, — это гонка по нисходящей, а компания при этом получает примерно 4 млрд долларов прибыли. Дисплей с таблицей лидеров действительно повысил производительность, но, к сожалению, за счет сотрудников, и это далеко не история успеха.

ДВА ВИДА УВЛЕКАЮЩИХ НАГРАД

Когда вы установили, что для человека важно, можно использовать два приема: быструю награду и хитрую награду.

БЫСТРАЯ НАГРАДА

Если вы когда-нибудь бывали в казино, вам наверняка бросался в глаза шквал энергии и звуков. «Дзинь-дзинь! Дзинь-дзинь! Джекпот!» Кажется, нет ни минуты, чтобы кто-то не выиграл на автомате. Владельцы казино сделали это специально. Они мастерски научились применять быструю награду — немедленное подкрепление, которое подталкивает продолжать. Пример — звон выпадающих из автомата монет, который слышит вошедший в казино посетитель. Это сразу дает понять, что выиграть может каждый — нужно лишь сделать шаг, поставить некоторую сумму и вперед. В быстрой награде важно то, что люди жаждут получить ее вскоре после ее обещания. Если проходит какое-то время — то есть награда перестает быть быстрой, — связь между поведением и наградой теряется.

Например, представьте, что вы учите собаку команде «сидеть», но даете что-нибудь вкусное и говорите «умница!» через час после выполнения команды. Что произойдет в следующий раз? Ничего: собака не послушается. Причина в том, что поощрение она получила через час, а это для нее слишком большой срок, чтобы осознать, что лакомство было наградой. Если собака не связывает удовольствие от еды с действием, она не обучится команде. А если применить быструю награду — поощрить ее сразу после того, как она сядет, — она может понять, что от нее требуется. Быстрая награда помогает поддерживать и поведение. Пример — звук отправки электронного письма или СМС после нажатия на кнопку, ощущение потребности продолжать чтение

после первого абзаца книги, прилив сахара в мозг после первого кусочка шоколадки.

Чтобы человек продолжил что-то делать, награда также должна быть *уместной*. Таблица лучших работников не годится для сотрудника, который мотивирован поддерживать коллег, а не соревноваться с ними. Она просто не будет для него увлекательной. Награда должна быть точно подобрана под его потребности — например, другие сотрудники могут поблагодарить его за помощь в своевременном завершении проекта согласно бюджету.

Может быть, вы хотите научиться играть на музыкальном инструменте и заниматься этим много лет, а не забросить через несколько месяцев. При этом вы знаете, что склонны радостно браться за дело и бросать, когда эффект новизны испаряется. Как *придерживаться выбранного поведения*?

Используя советы из [главы 2 \(«Лестница»\)](#) и [главы 5 \(«Легкость»\)](#), выберите самую простую песенку и на первом, крохотном этапе ее разучите. Само то, что вы ее освоили, должно быть *увлекательно*: у вас будет ощущение, что вы получили награду. Репетируя, каждый раз играйте эту песню, чтобы подкрепить удовольствие.

Если вам нравится выступать перед зрителями (кому-то это нравится, кому-то нет), наградите себя и сыграйте для других. Даже одного слушателя должно хватить.

ХИТРАЯ НАГРАДА

Хитрая награда подразумевает *перемежающееся* подкрепление. Научно это обосновал еще Скиннер, открывший, что крысы, которым награду — корм — давали не каждый раз, нажимали на рычаг чаще, чем те, которые получали поощрение регулярно. Таким образом, надо «отлучить» себя от награды и получать ее неожиданно. Когда вы почувствуете, что на правильном пути к удержанию какого-то поведения, постепенно уменьшайте награду.

Как используют хитрую награду казино? Они следят, чтобы посетители выигрывали не каждый раз, а периодически, когда меньше всего этого ожидают. Исследования показали, что люди впадают в большую зависимость от азартных игр, если попеременно выигрывают и проигрывают, а не только выигрывают. Постоянная награда вскоре наскучивает, и люди перестают играть. Если же выигрыш приходит

не всегда, они продолжают играть до тех пор, пока не кончатся деньги или пока они сами не остановятся³⁵.

Как применить это в собственной жизни? Возьмем, например, игру на музыкальном инструменте. Постепенно перестаньте играть выбранную для поощрения песню, делайте это лишь время от времени, не на каждой репетиции. Освойте другие, более сложные мелодии, а затем от случая к случаю возвращайтесь к первой, легкой, чтобы почувствовать удовлетворение. Или поставьте новую цель с другой наградой и начните процесс сначала.

Более 90% школ предлагают ученикам занятия иностранными языками³⁶. Эти уроки требуют времени и денег: в старших классах языки занимают примерно одну двенадцатую всего образовательного процесса³⁷. Угадайте, сколько учеников в результате свободно говорят на изучаемом языке? Менее 1%³⁸. Очевидно, людям сложно заниматься этим постоянно.

Бывший президент Всемирного банка Пол Вулфовиц говорит на шести языках: арабском, немецком, французском, иврите, индонезийском и английском. Он рассказал мне, как освоил их, на примере индонезийского, который выучил, будучи послом США в Индонезии. В отличие от своего предшественника и послов европейских стран, он не хотел пользоваться услугами переводчиков. Как же он достиг своей цели?

По мнению Вулфовица, чтобы ученик — и он сам в том числе — продолжал учиться, *процесс* познания должен давать немедленные награды. Он начал с двух индонезийских книг: своей любимой «Сумерки в Джакарте», которую много раз читал на английском, и «Семья партизан». Он изучал по несколько страниц, чтобы понять суть и запомнить несколько базовых слов. Так он немедленно получал удовольствие от процесса (быструю награду), а вот если бы прерывался и смотрел в словаре каждое слово, как часто советуют, процесс был бы более утомительным. Как-то раз, покупая еду на местном рынке, он произнес несколько выученных слов и получил немедленную награду — изумление продавца, что он, в отличие от других гостей и дипломатов, потрудился выучить язык.

Однако спустя некоторое время удовольствие от быстрой награды приелось, и потребовалась хитрая награда — еще больший вызов, чтобы сохранить мотивацию.

Вулфовиц решил через полгода произнести речь о культурных и религиозных трениях в Индонезии. Он знал, что тема может не понравиться авторитарному правительству, но при правильном подходе получит поддержку и доверие индонезийского народа. Чтобы речь произвела впечатление, нужно было говорить по-индонезийски и при этом понимать каждое сказанное слово.

После многих месяцев учебы Вулфовиц произнес речь, и ему аплодировали стоя. Молодой человек, считавший, что бороться нет смысла, после выступления Вулфовица встретил его на улице и признался, что тот вдохновил его дать отпор существующему режиму. Вулфовиц начал завоевывать уважение индонезийского народа, и эта пленительная награда вдохновила его продолжать учебу. Теперь ему было легче, так как в процесс включались другие силы: сообщество, легкость и важность. Его водитель, местный житель по имени Джас Вар, был настолько вдохновлен тем выступлением, что решил общаться с начальником только по-индонезийски. Во время поездок Вулфовиц брал с собой карточки со словами и выражениями, чтобы отвечать водителю и учиться в свободное время перед встречей.

Вулфовиц пользовался хитрой наградой, чтобы не потерять мотивацию к изучению языка. Периодические похвалы, которые он слышал во время встреч с индонезийцами, увлекали его: люди на родном языке говорили ему, что он по-настоящему понял их народ и культуру. Поэтому Пол Вулфовиц не перестал заниматься, добился свободного владения индонезийским и не забыл язык даже после ухода с поста. Уже более 25 лет он живет за пределами Индонезии, но продолжает практиковаться в языке и говорит на нем свободно³⁹.

ПРИМЕНЕНИЕ УВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ В БИЗНЕСЕ

Если бы за несколько месяцев до зимних Олимпийских игр в Сочи спустились на станцию метро «Выставочная» в Москве, то увидели бы странную картину: укутанные с ног до головы люди один за другим снимают шапки, шарфы и верхнюю одежду и начинают приседать перед аппаратом, оборудованным сенсорами. Под одобрительные возгласы они пытаются сделать тридцать приседаний за двадцать секунд. Если получается, важный чиновник, руководящий мероприятием, выдает талон на проезд в метро.

В чем дело? Это живой пример, как сделать занятие *увлекательным*. Чтобы мотивировать россиян следить за физической формой, а также

разбудить олимпийский дух перед предстоящими Играми, по инициативе правительства России за успешное выполнение упражнений выдавались бесплатные билеты в метро (которые стоили тридцать рублей). Первой такой билет заработала гимнастка Елена Замолодчикова, завоевавшая на Олимпийских играх в Сиднее две золотые медали⁴⁰.

Были и другие инициативы из этой серии — например, поручни в автобусах заменили эспандерами. На улицах даже поставили велосипеды-генераторы, чтобы люди вырабатывали электричество для зарядки своих мобильных телефонов. Председатель Российского олимпийского комитета Александр Жуков заявил тогда, что Олимпийские игры — это не просто международное соревнование, которое можно посмотреть по телевизору. Их смысл в том числе — вовлечь в занятия спортом каждого.

При правильном подходе программы лояльности работают по той же схеме. Человек получает награду за что-то и без того пленительное — то, что он хочет или в чем нуждается, — и это дает ему повод стремиться получить еще больше.

Например, награды за частые перелеты. Они разрослись в целую отрасль: только в 2011 году неиспользованные премиальные баллы и мили «стоили» более 16 млрд долларов⁴¹. В бесплатных полетах (а также в повышении класса обслуживания, гостиницах и прокате автомобилей) есть какая-то притягательность, которая заставляет идти на всё, лишь бы набрать побольше баллов. В 2014 году часто летающим пассажирам было выдано более 40 млн билетов. 200 млн человек — почти половина всех американских домохозяйств — участвуют по крайней мере в одной программе. Каждый год сгорают 39 млрд неиспользованных миль.

По оценкам отраслевых аналитиков, примерно миллион полетов ежегодно люди совершают просто ради того, чтобы положить на свой счет дополнительные мили⁴². Опрос участников FlyerTalk — онлайн-сообщества для частых пассажиров — показал, что 24% совершают с этой целью ненужные перелеты. Эксперты оценивают, что такого рода злоупотребления составляют целых 8% ежегодных затрат компаний на поездки сотрудников⁴³.

Дело не в накоплении баллов, а в мечтах о том, что с этими баллами сделать. В фантазиях о бесплатном полете на Гавайи или Майорку или о том, как вас будут обслуживать. Программы частых перелетов

породили международную кастовую систему. Элитные путешественники стоят в отдельных приоритетных очередях в аэропортах, сидят на местах у прохода, попадают в первый класс. Их не высадят из самолета, если продано слишком много билетов. Капитализация таких программ основана на быстрых и хитрых наградах: присоединившись к программе, человек получает немедленное удовлетворение, а затем награды постепенно уменьшаются, чтобы клиент не знал, когда их ожидать. Неожиданный бонус ощущается как выигрыш на игровом автомате!

Компаниям эти программы позволяют успешно дифференцировать то, что, в сущности, представляет собой обычное удобство. И люди на это клюют.

На самом деле редко встретишь бизнес, в котором *нет* программы лояльности. Я не любитель кофе, но каждое утро чувствую себя в окружении зомби из фильма «28 дней спустя»^[37]. Жена и коллеги пьют кофе, и ничто не остановит их перед желанием получить утреннюю дозу. Очевидно, что кофе — пленительная награда, которую люди дают себе за то, что проснулись и готовы начать день. Компания Starbucks сумела это капитализировать, причем не только продавая напиток, но и поощряя людей за покупку того, в чем они нуждаются^[38], поскольку речь идет о кофеине.

Кампания My Starbucks Rewards очень сильно повлияла на рост Starbucks. По результатам второго квартала 2013 года эта программа сыграла ключевую роль в повышении прибыли на 26% и увеличении общей выручки на 11% — до 3,6 млрд долларов⁴⁴.

Сеть Best Buy тоже прибегла к поощрению лояльности, столкнувшись с многолетней стагнацией роста выручки в своих магазинах. Чтобы мотивировать клиентов и не отстать от крупных онлайн-ритейлеров, например Amazon и eBay, Best Buy в прошлом году увеличила призовые баллы с 4 до 5%⁴⁵. Благодаря этому акции компании в течение 12 месяцев выросли более чем в два раза⁴⁶.

Еще бизнес может сделать покупки пленительной наградой в социальном отношении. Всё чаще молодежь ценит положительное влияние на мир больше, чем традиционные награды, например деньги⁴⁷.

Возьмем компанию Toms. Покупая одежду, обувь, очки, кофе и сумки этой марки, человек вносит осязаемый вклад в жизнь бедняков. Основатель компании Блейк Майкоски называет это моделью One for

One — «человек человеку». Всякий раз, когда кто-то покупает продукцию Toms, нуждающийся получает помощь.

Майкоски придумал эту идею, когда в 20 с небольшим лет путешествовал по миру. В Буэнос-Айресе он помог женщине доставить обувь детям в бедную сельскую местность, и это, по его словам, «изменило всю его жизнь». Он захотел помогать. Но вместо того чтобы пойти по традиционному пути и создать благотворительную организацию, он решил создать компанию, основанную на принципе «покупая, даешь». В 2006 году он открыл у себя в квартире фирму и назвал ее Shoes for Tomorrow — сокращенно Toms, чтобы уместить название на бирке ботинок⁴⁸.

К концу первой пятилетки компания достигла ежегодного роста на 300% процентов и подарила десятимиллионную пару обуви⁴⁹. Модель «человек человеку», к которой обычные бизнесмены относились с пренебрежением и считали финансово несостоятельной, сработала. Майкоски решил расширить ассортимент и стал заниматься солнцезащитными очками: за каждую проданную пару нуждающиеся получали очки или процедуры по восстановлению зрения. В последние два года было продано более 150 тыс. пар и, согласно принципу компании, более 150 тыс. человек стали лучше видеть.

Toms настолько успешно обеспечила увлекательность своей продукции, что почти ничего не потратила на стандартную рекламу: более 5 млн подписчиков в социальных сетях передают новости о компании из уст в уста.

Награды для каждого человека разные. Для одних важнее всего деньги, для других — сообщество, для третьих — здоровье. Со временем приоритеты меняются. В молодости деньги могут казаться пленительной наградой, но с возрастом важнее становится время, проведенное с семьей⁵⁰. Если удастся понять разницу между *любой наградой* для себя и других и по-настоящему *пленительной*, у вас в руках окажется мощный инструмент поддержки изменений.

Но понимание того, что люди ценят и находят пленительным, — это далеко не только способность заставить придерживаться, например, плана здорового питания. Благодаря этому знанию можно по-настоящему, на более глубоком психологическом уровне узнать себя и других. Это дает возможность не просто изменить поведение, но и углубить свою связь с человечеством.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Продолжайте работать над выбранной в предыдущей главе целью, будь то привлечение покупателей, оздоровление или увеличение заработка.
 2. Как мы обсуждали в главе 2, маленькие шаги часто не вызывают энтузиазма. Если вы хотите стать контрабасистом в джазовом ансамбле, необходимые этапы обучения — найти ноты, выделить время для занятий — не самые интересные. Однако модель лестницы объясняет, почему нужно сосредоточиваться не на мечте играть, как великий Рэй Браун, а на маленьких шагах, которые ведут к цели. Как вызвать в себе восторг по поводу малых шагов? Для начала подумайте о награде после шага к цели. Позаботьтесь, чтобы это было не просто поощрение, а пленительная награда, основанная на чем-то по-настоящему для вас важном. Например, вызывает ли прилив эмоций похвала или улыбка друга, второй половины, члена семьи или коллеги? Если да, попросите этого человека подбодрить вас, когда шаг будет сделан. Вас мотивируют деньги? Если да, составьте договор-обязательство, по которому вы получаете какую-то сумму, сделав шаг, или выплачиваете ее кому-то, если не сделаете. Определите, что для вас важно, а затем используйте это как увлекающую, мотивирующую награду.
 3. Пользуйтесь быстрыми и хитрыми наградами. Выбранную во втором пункте награду нужно получить сразу после завершения этапа. Награждайте себя и в дальнейшем, но постепенно снижайте частоту: делайте это время от времени или когда ждете меньше всего.
-

ПРИВЫЧКА

После выхода из тюрьмы Майкл Ричардс провел семь долгих дней в реабилитационном центре для наркоманов и преодолел первые стадии отказа от кокаина. По клиническим канонам он был в стабильном состоянии. Его считали «чистым». Майкл долгое время употреблял наркотики, понимал, что нужно от них отказаться, и искал способ это сделать. Он слышал об эксперименте, разработанном для помощи выздоравливающим наркоманам и одновременного изучения влияния этой зависимости на головной мозг. Участники исследования должны были неделю не принимать кокаин. Благодаря курсу в реабилитационном центре Майкла приняли. Немаловажным было и то, что за участие платили деньги.

В рамках исследования Майклу надо было полежать в гигантском магните — функциональном магнитно-резонансном томографе, ФМРТ. Этот прибор фиксирует активность головного мозга, отслеживая кровоток. Процедура была довольно простой. Ученые показывали лежащему в томографе Майклу изображения черных крестиков на сером фоне и отслеживали мозговую активность¹. От него требовалось только не закрывать глаза и внимательно смотреть на картинки.

Приблизительно через 10 минут у Майкла возникло странное, знакомое ощущение. Оно преследовало его девять долгих лет. Это вернулась тяга к кокаину. Через 20 минут Майкл почувствовал необыкновенное желание уйти и достать немного порошка. Почему?

Майкл не осознавал, что между изображениями крестов ученые вставили изображения наркотиков. Они были на экране всего 33 миллисекунды — так мало, что человеческий глаз их не фиксировал. И тем не менее картинки *укоренились* в мозгу Майкла и снова вызвали тягу. Сканы мозговой активности это подтвердили. Когда Майкл, сам того не подозревая, смотрел на наркотик, активировались зоны мозга, связанные с зависимостью: миндалевидное тело, вентральный стриатум и вентральный паллидум, островок Рейля и височные полюсы.

Два дня спустя Майклу снова показали изображения кокаина, но на этот раз он их видел. Кроме того, он прошел психологический осмотр, чтобы узнать, какие чувства вызывают у него эти картинки.

Благодаря сканам двухдневной давности исследователи могли предсказать ощущения Майкла, когда он снова увидит эти изображения.

Этот случай иллюстрирует, что происходит, когда поведение въедается в мозг. Оно входит в привычку и при малейшей возможности возвращается. Вот почему, если периодически делать что-то полезное — например, есть здоровую пищу, соблюдать технику безопасности, не витать в облаках, — это усваивается мозгом, и продолжать легче. Бывает, что, наоборот, человек не может отказаться от действий, которые он делать не хочет (как в ситуации Майкла). Тяга принимать кокаин въелась в него настолько, что даже изображения заставляли мозг немедленно возвращаться в прежнее, знакомое состояние. Картинки сначала показывали незаметно, но мозг всё равно давал знать, что пришло время принять дозу.

На первый взгляд, история Майкла наводит на грустные мысли. Разве можно избавиться от нежелательного поведения, если мозг уже на него запрограммирован? Что, если мы не способны измениться и навсегда приговорены к поведению, въевшемуся в мозг?

Нет. Конкретно в случае Майкла ученые, которые проводили исследование, позже пришли к выводу, что препарат, который часто применяют для лечения спастических нарушений, например повреждений позвоночника и церебрального паралича, может блокировать реакцию мозга на неосознанные триггеры и уменьшать тягу к кокаину².

Однако настоящий вопрос — в том, способен ли человеческий мозг измениться даже после того, как привычка прочно в него въелась. Давайте рассмотрим историю Габриэль Гиффордс.

8 января 2011 года Габриэль Гиффордс, член палаты представителей от восьмого избирательного округа Аризоны, проводила свою первую встречу «Конгресс на углу» рядом с магазином Safeway в пригороде Тусона³. Она пригласила избирателей встретиться и задать вопросы о планируемой политической реформе. В особенности ей хотелось обсудить свои идеи по поводу безопасности на американо-мексиканской границе — очень важный вопрос для жителей ее округа.

Во время выступления раздались выстрелы. Молодой человек, давно участвовавший в антиправительственной деятельности, прорывался сквозь толпу прямо к Гиффордс, стреляя во все стороны из девятимиллиметрового полуавтоматического Glock 19. По пути он убил шесть человек и ранил еще двенадцать. Гиффордс стала тринадцатой:

преступник прицелился и выстрелил ей в голову. Пуля прошла через мозг. Ее быстро отвезли в реанимацию, в крайне тяжелом состоянии, но живую.

В тот же день врачи провели неотложную операцию, удалив часть черепа и мозговой ткани, чтобы уменьшить отек. Гиффордс поместили в искусственную кому. После пробуждения Габриэль врачи тщательно ее обследовали. Пациентка была подключена к искусственной вентиляции легких, не могла говорить и лишь немного шевелила руками. Полное восстановление казалось маловероятным. Главный невролог, военный врач доктор Джеффри Линг заявил, что «прогноз сохранения функций очень хорош — более 50%». Другими словами, хуже ей, наверное, не будет, но и лучше тоже.

Конечно, мало кто верил, что она когда-нибудь сможет говорить и уж тем более вернется к работе в конгрессе.

Однако наука была на стороне Гиффордс, и ее история приняла чудесный оборот. Мозг был тяжело поврежден и пулей, и жизненно необходимой операцией. Из-за травмы она утратила привычные навыки: ходить, говорить, проводить политические кампании. И тем не менее Гиффордс не смирилась со своей участью и решила их вернуть.

Под присмотром выдающихся сотрудников реабилитационного центра TIRR Memorial Hermann в Хьюстоне она ставила себя в ситуации, которые требовали возвращения в исходное состояние. Вначале она училась считать, выговаривать свое имя, дни недели. Гиффордс обожала музыку, поэтому большую роль в выздоровлении сыграла музыкальная терапия: специалист играл Happy Birthday, останавливался на последнем слове каждого куплета, а Гиффордс отвечала «Happy birthday to you»⁴. После выписки она продолжила интенсивный курс физиотерапии, трудотерапии и речевой терапии в рамках амбулаторной реабилитационной программы. Важнейшей вехой стали первые обращенные к мужу слова: «Я тебя люблю, Марк».

Со временем благодаря последовательной физической, психологической и речевой реабилитации мозг Гиффордс адаптировался. Она освоила новые привычки, начала двигаться. Одновременно в головном мозге между нейронами формировались новые связи, что закрепляло достигнутые успехи и облегчало дальнейшее улучшение.

Вскоре Гиффордс научилась садиться по команде, стала самостоятельно дышать. Врачи начали говорить об «отличном потенциале для реабилитации». Еще через некоторое время Гиффордс

научилась произносить короткие предложения и писать левой рукой. Ее муж, космонавт Марк Келли, надеялся, что она поправится, приедет во Флориду и будет присутствовать при его последнем старте: он командовал шаттлом «Индевор» во время полета STS-134.

К апрелю 2011 года, всего через три месяца после покушения, Гиффордс временно выписали из больницы, и она действительно присутствовала на старте. 1 августа 2011 года ее овациями встретили в конгрессе: она появилась в зале заседаний, чтобы проголосовать за повышение лимита госдолга.

22 января 2012 года Габриэль Гиффордс объявила об уходе из конгресса, чтобы сосредоточиться на реабилитации. Она продолжила идти на поправку и тренировать мозг. В 2014 году она даже прыгнула с парашютом, чтобы отметить три года со дня покушения, а также стала активной сторонницей контроля над оборотом оружия.

История Гиффордс — замечательный пример того, что привычки, въевшиеся из-за многократного повторения (например, есть сладкое поздно вечером) или из-за биохимических изменений в мозге, можно устойчиво заменить другими. Ее драматичный случай иллюстрирует важную теорию о том, как мозг впитывает знание и поведение. Психологи и нейробиологи называют способность мозга меняться и адаптироваться к новым ситуациям пластичностью⁵.

Большинство людей, к счастью, никогда не перенесут мозговую травму, но эта теория всё равно воодушевляет. Раз Габриэль Гиффордс в крайне неблагоприятных обстоятельствах сумела добиться устойчивых изменений в работе мозга и поведении — значит, у каждого есть потенциал победить в куда более скромных баталиях.

Но вопрос остается открытым: как встроить поведение в мозг, чтобы добиться устойчивых изменений? Для начала расскажем, как формируются привычки.

ОТКУДА БЕРУТСЯ ПРИВЫЧКИ?

Головной мозг удивительно эффективен. Он устроен так, чтобы люди действовали не задумываясь, и награждает за следование установленному порядку⁶. В главе 5 мы узнали, что человек с готовностью продолжает делать то, что для него легко. Мозг работает аналогичным образом — пытается упрощать задачи. Например, если вы постоянно что-то видите, слышите или чувствуете (даже неосознанно), мозг сохранит эту информацию, чтобы облегчить узнавание⁷. Когда

человек осваивает новое действие, мозг награждает эти усилия выделением нейротрансмиттеров, например дофамина, которые вызывают желание сделать это вновь⁸.

Мозг, как и автомобиль, работает в двух режимах: ручном и автоматическом. Ручной требует сосредоточенности и усилий. В автоматическом режиме, напротив, мозг действует не задумываясь, обращаясь к имеющейся информации. Вспомните, как компьютер хранит имя пользователя и пароль для доступа на ваш любимый сайт. Благодаря этому вы можете зайти на страницу не задумываясь или даже сосредоточившись на чем-то еще.

Мозг постоянно ищет способы упростить задачи и превращает повторяющееся поведение в привычки, которым следует без раздумий. Когда привычка сформировалась, мозг достигает гомеостаза — своего рода стабильного равновесия — и может расслабиться, а привычка становится поведением по умолчанию⁹.

Плохо то, что привычки — например, зависимость от наркотиков — могут быть очень вредными, а изменить их иногда невероятно сложно^{10, 11}.

Но есть и хорошая новость. При правильном подходе нежелательные паттерны изменить *можно*, а когда привычка трансформируется, включаются мощные силы, делающие новое поведение устойчивым.

Процесс создания устойчивых изменений головным мозгом можно назвать *укоренением*. Если мозг считает необходимым запомнить информацию или поведение — обычно потому, что сталкивается с этим регулярно, — он укореняет их, чтобы было легче вспомнить или повторить.

Например, новорожденные предпочитают материнский голос голосам других женщин. Дело в том, что он с первых дней, еще в утробе, укореняется в мозге ребенка, становится знакомым, безопасным и узнаваемым звуком, который доставляет радость¹².

В одном исследовании детям давали соски, которые в определенном положении включали материнский голос, а в другом — чужой. Дети быстро учились сосать соску таким образом, чтобы воспроизвести голос матери¹³.

Когда мы принесли нашу дочку из роддома, я применил свои знания, чтобы подружить ее с нашей собакой Норой Джонс. Я прикреплял проигрыватель с голосом жены к собаке, чтобы казалось, будто он исходит от нее. Норе я дал косточку, обернутую в детскую пеленку,

чтобы она думала, что получила угощение от дочки. И вскоре маленькая Мелоди с удовольствием обнималась с Норой Джонс, а собака взяла на себя роль матери, защищая Мелоди от нежелательных гостей, например почтальона.

Особая связь ребенка с голосом матери есть не только у человека. Ученые обнаружили, что и в мозге животных еще до рождения укореняются определенные звуки. Каждой из двух групп куриных яиц проигрывали свой музыкальный тон. Когда цыплята вылупились, им воспроизвели эти звуки. Оказалось, что сформировалось предпочтение: слыша знакомый звук, цыплята меньше волновались и пищали¹⁴.

Но мозг стремится к гиперэффективности и на этом не останавливается. Кроме записи информации о звуках, запахах и зрительных образах, он усваивает и повторяющиеся *действия*. Если каждый день ходить на работу по одному маршруту, мозг закодирует эту информацию, чтобы облегчить путь. Чем дальше, тем лучше усваивается маршрут и тем меньше приходится думать о том, как добраться до места назначения. Мозг использует эту схему повсеместно, даже тогда, когда человек не осознаёт то, что видит или делает.

Секрет усвоения основан на *повторении*: периодические действия, особенно если они выполняются ежедневно в одном месте и в одно время, показывают мозгу, что нужно запомнить, усвоить это поведение, чтобы в дальнейшем воспроизводить его автоматически.

На самом деле довольно удивительно, сколько информации усваивает мозг, чтобы в будущем сэкономить время. Что-то на первый взгляд кажется бесполезным. Например, в одном исследовании двум группам американцев показывали изображения китайских иероглифов. Иероглифы высвечивали слишком быстро, и человек их не замечал, однако мозг фиксировал. Первой группе каждый незнакомый иероглиф показывали всего один раз, а второй — по пять раз, благодаря чему подсознательно они становились более знакомыми. Затем участникам раздали картинки с иероглифами — как теми, которые показывали, так и новыми — и попросили оценить, насколько им нравится каждый из символов. Во второй группе знакомые иероглифы предпочитали чаще, чем в первой¹⁵. Хотя люди даже не осознавали, что видели эти изображения, мозг успел усвоить информацию, чтобы узнать их потом было легче. Кроме того, благодаря знакомству с ними иероглифы стали восприниматься как более симпатичные.

Этот эффект объясняет, почему повторяющаяся реклама подсознательно заставляет людей полюбить и купить товар: знакомое — усвоенное мозгом — вызывает положительные ассоциации.

Если говорить шире, усвоение мозгом повторяющейся информации объясняет человеческое поведение и помогает понять причины, стоящие за важными социальными, политическими и медицинскими проблемами, в частности дискриминацией, расизмом, политическим экстремизмом и депрессией.

Рассмотрим, например, расизм. С рождения мозг человека приспособлен усваивать знакомые ему вещи. Дети не только предпочитают голос и лицо матери другим голосам и лицам, но и отдают предпочтение людям своей расы. Хотя у новорожденных это не проявляется, уже в трехмесячном возрасте младенцы четко выделяют представителей собственной расовой и этнической группы¹⁶.

Этот психологический эффект сохраняется и в дальнейшем, в том числе во взрослом возрасте. Если ребенок постоянно видит людей, которые похожи на него — например, цветом кожи, — мозг усваивает эту информацию, и такие люди воспринимаются как свои, а общаться со своими предпочтительнее, чем с теми, кто выглядит иначе. Вот почему мы тянемся к знакомому, будь то раса, религия или стиль одежды.

Может показаться, что такая логика оправдывает расизм, поэтому, чтобы не было неправильной интерпретации, позвольте мне прояснить этот вопрос. Само то, что у расизма есть психологическое объяснение, не означает, что люди *неизбежно* становятся расистами. Зная, как в мозге формируются предпочтения, можно их направить и скорректировать. Описанное выше исследование поддерживает необходимость разнообразия в школах и обществе: если человек с малых лет общается с другими, непохожими людьми, он перестает чувствовать рядом с ними угрозу и дискомфорт¹⁷.

А что, если дети не сталкиваются с представителями иных рас в раннем возрасте? Или, что еще важнее, как перенастроить мозг, заставить его измениться даже на последующих этапах жизни?

ПРИМЕНЕНИЕ ПРИВЫЧЕК В ЖИЗНИ

Нет процесса, лучше подходящего для внедрения привычек, чем курс молодого бойца. Перепрограммирование мозга и поведения необходимо, чтобы научить гражданских людей спокойно и

автоматически выполнять команды, особенно в минуты опасности. Военные доказали, что можно изменить даже базовый инстинкт — самосохранения, — и человек будет жертвовать жизнью ради однополчан, с которыми познакомился всего несколько месяцев назад. Когда переход от прежних привычек к новому набору реакций завершается, человек становится настоящим солдатом.

Секрет этого процесса в повторении. Требуя выполнять определенные действия каждый день в то же время и в том же месте, военные создают условия, в которых привычки въедаются в мозг и впоследствии выполняются почти на автомате. Именно поэтому молодых солдат учат каждый день вставать в 4:30. Если обычный человек встанет в такую рань, у него возникнет желание выключить будильник или нехотя, протирая глаза, проснуться. Именно поэтому солдаты слаженно маршируют. Именно поэтому они, не задумываясь, выполняют команды, попав под обстрел на поле боя, хотя большинство людей онемели бы от ужаса. Солдаты способны на такое, потому что повторяющееся поведение въелось им в мозг. Но, несмотря на интенсивную подготовку и жестко усвоенные привычки, некоторые военнослужащие все равно теряют способность реагировать так, как их тренировали. Это может произойти в результате травмы.

Как мы узнали из истории Габриэль Гиффордс, усвоенное ранее поведение, например умение ходить, разговаривать и петь, можно потерять при повреждении мозга. В данном случае из-за пулевого ранения она забыла старые привычки, и потребовались постоянные упражнения, чтобы заново их приобрести. Однако физическая травма не единственная причина, по которой люди могут забыть о прежнем поведении. Психологическая травма тоже может дать такой эффект.

У солдата, пережившего психологический стресс — например, если на его глазах погиб однополчанин или он сам оказался на волосок от смерти, — может развиваться посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР^[39]). Травма здесь — ключевое слово. Из-за нее солдат порой ведет себя не так, как его учили: внезапно замирает от ужаса или, наоборот, становится реактивным. Этот эффект может сохраниться и в будущем, в ситуациях, которые чем-то напомнили о моменте травмы. Из-за ПТСР человек усваивает новые, вредные, привычки, и это может невероятно усложнить интеграцию в гражданскую жизнь после возвращения домой.

Дэвид Джордж служил в подразделении, которое одним из первых вошло в Ирак в 2003 году. Он был специалистом в 101-й десантной

дивизии Армии США¹⁸. В городке к северу от Багдада боевики подорвали машину, начиненную взрывчаткой, рядом с его казармой. Джордж говорит, что после этого «мир перевернулся». Крики, которые он слышал в тот день, отпечатались в мозге. Травматическое событие сформировало новые привычки, которые стали неотъемлемой частью его жизни. Выйдя в отставку, Джордж вернулся в родной Мэриленд к своей девушке, но по-прежнему слышал те крики.

ПТСР влияет не только на солдат, но и на всех, кто пережил травматическое событие: войну, убийство рядом, смерть любимого человека и даже стресс, связанный с началом новой карьеры. Характерный симптом ПТСР — флэшбеки, похожие на сон напоминания о событии. У Дэвида Джорджа и других солдат такое состояние возникает из-за ярких вспышек света в ночном клубе, которые чем-то напоминают пережитое на войне.

Как и все процессы в головном мозге, ПТСР имеет определенный смысл. Одна из психологических целей этого расстройства — усвоить реакции, которые помогут справиться с аналогичной ситуацией в будущем¹⁹. Иными словами, ПТСР — это доведенная до крайности адаптивная реакция, которая готовит человека реагировать на похожие травмирующие события. Способность быстро и не задумываясь упасть на землю при виде вспышки света может спасти солдату жизнь, и ПТСР помогает отработать такого рода поведенческие реакции. Однако проблема в том, что постоянное переживание травмы вредно и мешает адаптации, превращая реакцию в расстройство. В большинстве случаев при вспышке света жизни ничто не угрожает, а дома солдат должен вновь приспособиться к миру, где нужны гражданские привычки, а не те, что были необходимы на поле боя.

Дэвид Джордж столкнулся с этой проблемой. У него резко изменились мысли и поведение. Дома у родителей он ходил с ружьем, осторожно заглядывая за угол. Тяжелая депрессия и тревожность чуть не довели его до самоубийства. В отчаянии он перепробовал много лекарств, но ничего не помогало. Казалось, Дэвиду суждено провести остаток дней в борьбе с симптомами ПТСР и умереть раньше времени. Что могло его спасти?

6 июня 1984 года советский программист Алексей Пажитнов, сотрудник Вычислительного центра имени А. А. Дородницына Академии наук СССР, в свободное от работы время придумывал компьютерную игру. В названии отражались любимый вид спорта Алексея — теннис — и

греческое числительное «тетра» — четыре. В тетрисе нужно вращать и укладывать четыре вида блоков — геометрических фигур. Сегодня, в эпоху трехмерных игр с сенсорной обратной связью, такие правила звучат не очень занимательно, но в свое время тетрис произвел сенсацию.

Как известно, похожие на игру занятия бывают пленительной наградой, поэтому неудивительно, что тетрис стал классикой. В мире игр это бестселлер всех времен и народов: его продолжают покупать даже много лет спустя. Однако *удивительно* то, что тетрис помогает людям с психологическими травмами, в том числе ПТСР. Как? Путем изменений в головном мозге²⁰.

Многие пациенты с ПТСР страдают от флэшбеков и связанного с травмой поведения, однако, если вовремя вмешаться в процесс и помешать их формированию, расстройство можно предотвратить. Другими словами, можно сделать когнитивную «прививку» и не дать мозгу выработать нежелательные привычки.

Тетрис — одна из таких вакцин. Ученые обнаружили, что если играть в тетрис сразу — в течение шести часов после травмирующего события, — число флэшбеков значительно уменьшается. Всего 10 минут игры достаточно, чтобы прервать усвоение травматического опыта головным мозгом. Это исследование показывает: чтобы остановить формирование нежелательных привычек, надо отвлечься, например, на интересную игру. Когнитивные «вакцины» очень полезны, когда известно, что должна сформироваться привычка и нужно предотвратить ее укоренение в мозгу.

К сожалению, часто не получается применить этот метод своевременно. Солдат на поле боя не всегда может покинуть зону боевых действий и вернуться в казарму поиграть в компьютерные игры. Не было такой возможности и у Дэвида Джорджа. Его связанное с ПТСР поведение успело встроиться в мозг, а отвлечение внимания, например тетрис, не может вылечить уже развившееся ПТСР. Как же повлиять на мозг, чтобы избавиться от старого, усвоенного поведения и создать новое?

В последние пять лет исследователи добились замечательных успехов в изучении влияния медитации на головной мозг. Она не только развивает терпение, но и способна изменить саму работу мозга: повысить внимательность, улучшить концентрацию, даже помешать усвоению новых психологических реакций. Медитация устойчиво

влияет на здоровье человека, ощущение удовлетворенности, отношения с близкими и производительность труда, даже на анатомию мозга [21, 22, 23, 24](#).

Именно медитация помогла Дэвиду Джорджу справиться с симптомами ПТСР. Он познакомился с ней, когда согласился поучаствовать в исследовании. Во время эксперимента нужно было сидеть и медитировать 20 минут, сосредоточиваясь на мантре: повторять про себя слова или фразы. Уже после первого сеанса Дэвид впервые за пять лет почувствовал «спокойствие разума» и решил, что будет заниматься медитацией каждый день всю свою жизнь.

Год спустя Дэвид размышлял об обретенной способности ежедневно медитировать. У него улучшилось здоровье, он стал счастливее, появились новые устойчивые привычки. Теперь он мог даже вспомнить войну в Ираке и спокойно описать свои переживания. Еще он начал работать в Operation Warrior Wellness, организации, цель которой — побудить 30 тысяч ветеранов заниматься медитацией в течение трех лет.

Я сам готов поручиться, что медитация очень полезна. В старших классах после занятий футболом, волейболом и бегом мои руки становились фиолетовыми из-за оттока крови. Это болезнь Рейно. Когда я обратился к врачу, он посмотрел на суженные сосуды, решил, что это из-за курения, и спросил, сколько пачек сигарет в день я выкуриваю. Я ответил, что не курю, но он не поверил и даже попросил маму выйти из кабинета, чтобы я сказал ему *правду*.

В поисках лечения я начал читать книги о медитации и биологической обратной связи и узнал, что монахи умеют контролировать температуру рук. Я начал регулярно медитировать — и симптомы болезни Рейно исчезли. С тех пор я занимаюсь медитацией каждый день, и мозг усвоил эту практику.

Обычно утром я разрабатываю алгоритмы фондового рынка или присутствую на совещании по исследованиям профилактики ВИЧ. Но ровно в 8:40 звонит будильник — я останавливаюсь, что бы ни делал, и посвящаю 20 минут медитации. Она полезна и в личной жизни, и для повышения производительности труда.

Люди с большей вероятностью будут медитировать, если это станет ежедневной, встроенной в мозг привычкой. Это касается не только медитации: если сделать рутиной любое поведение, мозг его усваивает, оно становится устойчивым, и продолжать занятия легче. Зейн Льюис, участница одного из наших исследований, рассказала, как приучила

себя каждый день принимать нужные лекарства: «Благодаря “программам” и “оборудованию”, которое я сама придумала, я выработала уникальную способность с религиозным рвением отслеживать прием лекарств. Я точно знаю, когда и где их принимаю, и всегда об этом помню. Я даже могу сказать, безопасно ли будет принять новый препарат не только по времени, но и по базовым жизненным признакам. Я частично запатентовала свой принцип и собираюсь вывести его на рынок»²⁵.

МАГНИТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Однако мозг можно перепрограммировать не только с помощью медитации. Есть и другие инструменты, например «магнитное поведение». Похожие дела можно объединять в пары. Если заставить себя сделать что-нибудь легкое, то повышается вероятность, что вы сделаете и то, что дается сложнее. Например, когда человек не может мотивировать себя каждый день выходить на пробежку, можно объединить это с другим ежедневным делом — надеванием обуви.

Вы обуваетесь каждый день, это поведение въелось в мозг. Не нужно особых усилий, чтобы заменить обычную рабочую или повседневную обувь кроссовками. А поскольку кроссовки автоматически ассоциируются с бегом, будет легче выйти на пробежку. Я называю это магнитным поведением, поскольку выполнение одного действия (надеть кроссовки), как магнит, тянет за собой другое, связанное и желаемое действие (бег).

Успешные люди используют магнитное поведение постоянно. Например, самый титулованный спортсмен, многократный олимпийский чемпион Майкл Фелпс на каждом соревновании соблюдает определенный ритуал. С 12 лет он делает перед заплывом одно и то же: определенным образом растягивается, машет руками и слушает хип-хоп, и только потом встает на тумбу²⁶. С этим ритуалом он добился невероятных успехов еще молодым пловцом, и теперь он придает ему уверенности в себе²⁷.

Спортсмены очень хотят узнать, какие песни слушает Фелпс, думая, что в них секрет его успеха²⁸. Они не осознают, что дело не в музыке. Просто хип-хоп и все остальные его действия представляют собой магнитное поведение.

Легко слушать музыку и растягиваться. Сложнее собраться и пойти на тренировку в дни, когда устал или хочет заняться чем-нибудь еще. Однако знакомая рутина въелась в его мозг и стала магнитным поведением. Выполнение легких действий, которые много раз приводили к успеху, помогает Фелпсу не сдаваться и достигать аналогичных результатов в будущем.

Анализируя прошлый опыт, вы можете прийти к выводу, что часто терпели неудачи. Может быть, не получалось освоить новый язык или научиться играть на инструменте. Или не удавалось заинтересовать покупателей новым товаром или технологией. Но не думайте о прошлом. Это уже не важно. Старое поведение можно заменить новым. Сегодня важно не то, что было — забудьте об этом, — а то, что у вас есть опыт, поэтому в следующий раз вероятность устойчивых изменений будет выше. Усвоение — мощная сила, и она вам поможет. Если вы хотите каждый день тренироваться, выберите для этого время (завтра) и поставьте будильник. Чем дольше вы будете заниматься, тем больше это поведение будет въедаться в мозг и тем легче вам будет продолжать.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Теперь в вашем распоряжении есть все силы, необходимые, чтобы придерживаться нового, желаемого поведения. Если следовать ему постоянно, оно встроится в мозг, а это еще больше повысит вероятность того, что перемена окажется устойчивой.
2. Превратите дело в рутину. Запланируйте время и дни, когда будете этим заниматься, — как можно регулярнее, например ежедневно в 8 утра или каждую субботу и воскресенье, как только проснетесь.
3. Поставьте будильник.
4. Поэкспериментируйте и примените к этому рутинному действию другие силы: вы заметите, насколько легче станет его выполнять. Например, если вы хотите ежедневно выходить на пробежку, используйте силу сообщества и пригласите других побегать вместе с вами. Чтобы сделать упражнения ежеутренней рутиной, поставьте у кровати кроссовки: они будут напоминать о ваших

планах (и не забудьте придумать увлекательную награду, которая усилит желание заниматься).

СОБЕРЕМ ВСЁ ВМЕСТЕ

Чарли Браке всегда обожал компьютерные игры. Еще ребенком он любил погрузиться в них и забыться, но со временем наслаждение превратилось в потребность убежать от реальной жизни. Он попал в зависимость¹.

Когда в подростковом возрасте его обижал старший брат, Чарли убегал к себе и играл четыре-пять часов в будни и по 10 в выходные². В средней школе он сделал перерыв, потому что у него появилось много друзей, но в старших классах, после того, как несколько девушек предали его, он вновь почувствовал потребность погрузиться в виртуальную реальность. Далее становилось только хуже. На третьем курсе колледжа у Чарли умерла бабушка, и он впал в депрессию. Ему выписали лекарства, но он занимался еще и самолечением — играл на компьютере 50–60 часов в неделю.

Потом он попытался изменить свою жизнь, ушел из колледжа в Индиане и вместе с братом начал работать с недвижимостью в Виргинии. Однако смена места жительства ему не помогла. Чарли затянуло. Он убеждал себя, что сыграет всего одну игру, но в результате просиживал за компьютером часы. Самый глубокий кризис наступил, когда брат уехал в отпуск и попросил его присмотреть за домом. За 10 дней Чарли вышел на улицу всего три раза — чтобы быстро купить что-нибудь поесть и вернуться к играм. Вскоре после этого родители обнаружили, что он перестал принимать лекарства от депрессии и начал планировать самоубийство. Чарли нуждался в помощи.

К счастью, помощь пришла вовремя, и история закончилась благополучно, но мы вернемся к этому позже...

Хотя новые технологии делают человеческую жизнь эффективнее и интереснее, они могут негативно сказаться на здоровье. Новые инструменты — смартфоны, мессенджеры и компьютерные игры — развлекают и позволяют общаться быстрее и легче, но при этом вызывают стресс, излишнее беспокойство и зависимость. Мы жаждем получить немедленный ответ, который прежде были готовы ждать днями и неделями³.

«Отвлекающие» технологии создают новые виды зависимостей, жертвой которых и стал Чарли. Как было раньше? Когда нам становилось скучно, мы активно искали новые хобби и развлечения: читали, занимались спортом, встречались с другими людьми⁴. Теперь все не так. Компании стали умнее, понимают психологию и умеют отвлечь⁵.

Влияние начинается во все более раннем возрасте. Родители с помощью технологий облегчают воспитательный процесс: чтобы дети не скучали и хорошо себя вели, можно дать им какой-нибудь гаджет⁶. Новые технологии тем самым порождают нетерпение. Люди хватаются за смартфоны и планшеты, чтобы убить время и отвлечься, хотя раньше в тех же ситуациях спокойно ждали, когда друзья или коллеги придут на встречу, когда загорится зеленый на переходе или когда машина или автобус доставят их к месту назначения.

Чтобы последовательно чем-то заниматься, нужно терпение. Поэтому отвлекающие технологии, делая людей нетерпеливыми, препятствуют достижению цели. Неудивительно, что создатели технических новинок часто ограничивают доступ к собственным творениям своим детям. Так поступал и Стив Джобс. Уолтер Айзексон, автор его биографии, пишет: *«Каждый вечер Стив обязательно ужинал за большим длинным столом на кухне, обсуждая книги, историю, всевозможные темы. Никто никогда не доставал айпад или компьютер. Дети совершенно не выглядели зависимыми от гаджетов»*⁷. Похоже, Стив Джобс применял силу легкости — делал устройства недоступными во время ужина и тем самым предотвращал зависимость от технологий в своей семье.

Навязчивое желание поиграть на компьютере или заглянуть в телефон — лишь один из видов поведения, которое люди мечтают изменить. Еще чаще мы хотим мотивировать себя ходить на работу: если засидеться допоздна или расслабиться на выходных, звук будильника в понедельник утром иногда кажется пронзающей тело молнией. При этом некоторым вставать на работу тяжелее остальных.

Возьмем армейских вербовщиков. В США у них непростая задача: надо найти достаточно желающих служить. Сколько? Сначала конгресс определяет потребность в солдатах. Затем это число делят по регионам вплоть до местных вербовочных пунктов. В каждом из них вербовщики должны выполнить план, а это колоссальный стресс.

Привлечь людей вступить в армию очень сложно: служба в ней связана с политикой, и некоторые протестуют против самого ее

существования. Еще хуже, что армейских вербовщиков многие не любят и обвиняют в том, что они обманом втягивают людей вступить в вооруженные силы. Но, по мнению сержанта Джошуа Моррисона, армейского вербовщика, с которым я побеседовал, сложнее всего подобрать кандидатов, которые одновременно заинтересованы службой и пригодны к ней. «Семьдесят один процент населения не соответствует армейским требованиям, и лишь 1% пойдет служить. Найти иголку в стоге сена бывает очень непросто. Вопреки расхожему мнению, армия не “карьера, которая подходит всем и каждому”. Раньше я использовал такое сравнение. Допустим, команде Boston Red Sox требуется первый бейсмен^[40] и у них избыток аутфилдеров^[41]. Нельзя просто поставить аутфилдера на первую базу — приходится искать и приглашать нового человека. В армии то же самое. Нельзя просто взять и поставить кого-нибудь на вакантную должность»⁸. Из-за этого вербовщикам приходится много раз в день терпеть неудачи, и часто неделями не удается никого привлечь. Если добавить к этому давление со стороны командиров, которые требуют к концу месяца выполнить план, неудивительно, что заставить себя заниматься этой работой бывает сложно.

Так почему вербовщики держатся за свою должность? Вскоре я отвечу на этот вопрос и расскажу, какое решение нашел Чарли Браке.

СОЕДИНИМ ЭЛЕМЕНТЫ

Существует ли единственный универсальный способ, который помогает следовать любой новой привычке? Могут ли и Чарли Браке, и армейские вербовщики, и вы использовать только одну силу из семи?

Большинство авторов книг об изменении поведения отвечают на этот вопрос утвердительно. Обычно они описывают некое качество, которое есть у успешных людей, и утверждают, что, если развить его в себе и стать похожим на такого человека, успех обеспечен. Популярное решение — сформировать привычку. На первый взгляд, совет хороший, в некоторых изданиях даже описана «наука о привычках», которая должна облегчить процесс. Но почему люди после прочтения этих книг не могут измениться?

По двум причинам. Во-первых, чтение книги, равно как и мотивационные выступления, помогает *почувствовать* желание измениться, однако, если человек не начнет действовать сразу, его запал угаснет. Как вы узнали в главе о нейрохакинге, одна из важнейших идей заключается в том, что устойчивое изменение поведения начинается не

в голове и не с попыток убедить себя, что это необходимо, а прежде всего с изменения поведения (и начинать надо, конечно, с малого). Например, можно обсудить эту книгу с кем-то, а не читать ее в одиночку.

Во-вторых, наука, которую описывают в книгах о привычках, основана на принципе обусловливания, которому уже 75 лет. Ученые в то время рассматривали «условия», в которых животные меняют свое поведение, и обнаружили, что для освоения новых действий нужны стимул (или триггер), реакция (поведение), а затем подкрепление (награда, чтобы животное сделало это снова)⁹. Чтобы научить кошку выбираться из ящика, они находили что-то привлекательное, например корм, и награждали животное, когда оно потянет за рычаг и выполнит задание. Таким образом, если кошка попадала в клетку и видела рычаг (стимул), она понимала, что нужно потянуть за этот рычаг (реакция), чтобы выбраться из клетки и получить еду (награда). Надеюсь, это звучит знакомо: мы рассматривали обусловливание как один из элементов пленительности в [соответствующей главе](#).

Так почему обусловливание (или «учение о привычках») не помогает создать устойчивое поведение? Если это единственное решение, то почему я уделил ему всего несколько страниц? Дело в том, что, по моему глубокому убеждению, этого приема недостаточно, и большинство психологов со мной согласны. Более того, многие специалисты считают, что бихевиоризм мертв¹⁰. Во-первых, люди не звери в клетках, поэтому результаты исследований, проведенных на животных, нельзя переносить на людей: разум и жизнь человека гораздо сложнее. Во-вторых, бывают разные виды поведения, и изменение каждого из них требует своего набора сил. Увлечательность — один из инструментов, однако для устойчивых изменений поведения в арсенале их должно быть несколько.

Например, учеба. Обусловливание хорошо работает, если вы хотите показать, как надо сделать. Пятерка на экзамене говорит ученице, что она правильно занималась этим предметом^[42]. В следующий раз перед контрольной (стимул) она будет знать, сколько часов и каким образом надо учиться (реакция), поскольку высший балл (награда) подействовал так же, как угощение для кошки, которая учится давить на рычаг. Но, хотя поощрение пятеркой показало, как надо учиться, это совсем не значит, что она продолжит это делать, поскольку на нее влияют и другие факторы: считают ли ее подруги, что учиться круто, занимается

ли она спортом, работает ли параллельно с учебой и так далее. Поэтому обусловливания достаточно, чтобы показать, *как* получить пятерку, но чтобы она на самом деле готовилась к каждому тесту, одной увлекательности (в которую входит и обусловливание) мало.

Обусловливание помогает изменить краткосрочное, простое поведение, которое выполняется автоматически и неосознанно. Однако оно срабатывает не всегда. Например, хуже получается изменить поведение более сложное, включающее мыслительный процесс. Здесь необходимы другие силы.

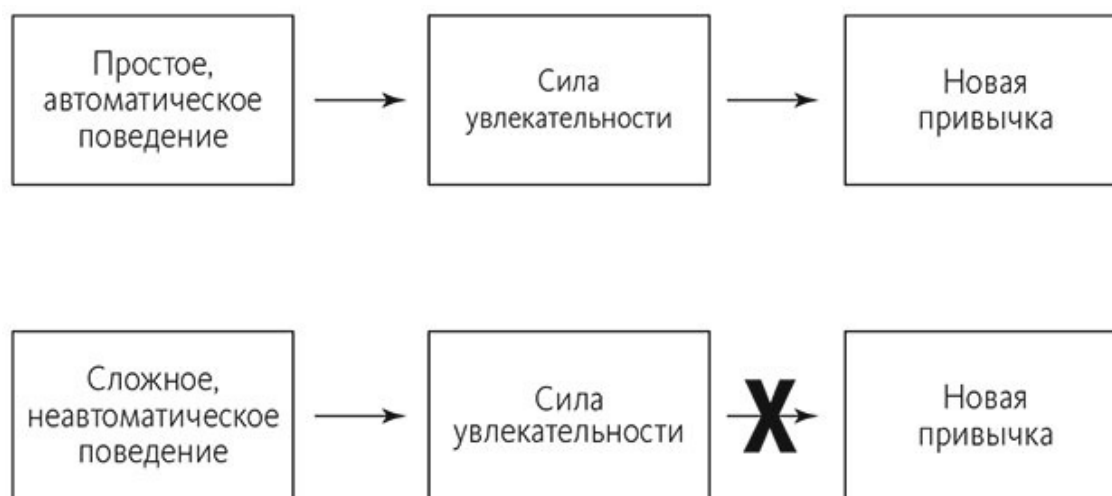


Рис. 3. Разные виды поведения требуют разных сил. Обусловливание как часть силы увлекательности годится не всегда. Если поведение — это не привычка, то необходимы другие методы

Хотелось бы, чтобы так происходило в дни, когда с мотивацией плохо. Но так не бывает, и, думаю, вы это знаете на собственном опыте. Отдельные элементы этого процесса действительно могут войти в привычку — например, несколько минут в середине пробежки тело движется автоматически, а мысли начинают блуждать. Однако процесс в целом — это не привычка.

Люди — сложные существа. Не все поступки продиктованы одними и теми же импульсами. Психологические аспекты, которые стоят за тем, что мы чистим зубы нитью, сильно отличаются от тех, под действием которых человек делает и публикует селфи.

Вернемся к Чарли Браке и армейским вербовщикам. Тяга к цифровым технологиям и верность профессии имеют различную природу, и решать проблемы нужно по-разному. Учитель музыки не сможет устранить слабые места у своих учеников при помощи учебника. Если сложно понять музыкальную теорию или читать аккорды

в нотах, можно действительно взять книгу или нарисовать схему на доске. Но это работает не всегда. Когда контрабасисту сложно услышать басовую партию, книгами делу не поможешь. Нужно вместе слушать музыку, помочь уловить басы. Изменение поведения работает аналогичным образом: для разных проблем нужны разные подходы, то есть разные силы.

Как избавиться от цифровой зависимости? Как сохранить верность профессии и месту работы? Как регулярно заниматься фитнесом или следить за осанкой? На эти вопросы невозможно дать одинаковый ответ. Получается, что если устойчивые изменения несут колоссальные проблемы, то нужно столько же решений — по одному для каждой, верно? Звучит удручающе.

К счастью, это не так. Действительно, есть много различий между разными видами поведения и проблемами, которые нужно решить. Однако нам интересна только одна характеристика — одно важное различие между цифровой зависимостью, удержанием сотрудников и любой другой ситуацией.

И различие это заключается в том, в какой степени человек осознаёт свое поведение — понимает, что он в данный момент делает, — и способен ли остановиться. Армейские вербовщики в полной мере осознают, чем занимаются во время работы. Они сознательно берут трубку, подходят к людям и отправляют им электронные письма, надеясь найти кого-нибудь подходящего и заинтересованного службой в вооруженных силах. Чарли Браке и другие страдающие компьютерной зависимостью тоже могут осознавать, что хотят поиграть, при этом они не в силах остановиться. Проблемы разные, потому что в одном случае поведение *осознанное*, а в другом — *неосознанное*. От этого зависит, какие силы надо использовать, чтобы переломить ситуацию.

Возьмем другую пару: решения не сутулиться и делать одно упражнение в день. Люди часто горбятся и перестают следить за осанкой неосознанно. Из-за этого сложно применить некоторые силы, например лестницу, которая требует планирования маленьких шагов. Как это сделать, если человек даже не понимает, что что-то не так? Почувствовать мотивацию к упражнениям — принципиально иная задача. Люди обычно осознают, зачем заниматься физкультурой: им просто нужно больше мотивации, чтобы взяться за это в данный момент. А вот здесь лестница *поможет*: надо сделать первый шаг и выйти на двухминутную прогулку. То, какие силы надо привлечь,

зависит от *осознания* людьми, что они хотят изменить и как они *могут* на это повлиять.

Мы подходим к концу этой книги. Надеюсь, что вы вынесете из нее две мысли. Во-первых, человек с большей вероятностью будет последовательно что-то делать, если задействует как можно больше из семи сил устойчивых изменений. Во-вторых, все семь сил нужны не всегда. Чтобы улучшить результат, нужно знать, *когда* и *как* использовать эти силы.

Каждая проблема требует своего подхода. Нужны разные «мышцы разума», чтобы скорректировать разные виды проблемного поведения. Семь сил — это как набор инструментов для достижения и удержания изменений. Но, естественно, подбирать инструменты надо по ситуации, а человек — сложное существо, поэтому определить правильный подход к проблеме особенно важно.

Нельзя полагаться на выработку привычек. Чтобы применить уникальные подходы к созданию и изменению разных видов человеческого поведения, нужно разработать качественную модель.

Много лет проработав с лучшими психологами и нейробиологами, я создал модель SCIENCE. Она подскажет, когда и каким образом использовать все семь сил. Это последнее, чем я хочу с вами поделиться: вы должны хорошо понимать, как менять жизнь с помощью этой модели. Но чтобы понять ее, нужно сначала узнать о том, что я называю поведением типа А, В и С.

МОДЕЛЬ SCIENCE

Перед тем как перейти к заключительному разделу книги, давайте вкратце перечислим и опишем семь сил устойчивых изменений.

1. Лестница. Используйте модель «шаги — цели — мечты». Шаги должны быть *по-настоящему* маленькие. Например, если вы ставите цели для нового бизнеса, не надо планировать к концу недели закрыть сделку с первым клиентом. Возможно, это мечта. Лучше придумайте небольшой шаг — встретиться за неделю с тремя потенциальными клиентами.
2. Сообщество. Будьте рядом с людьми, которые делают то, что хотите делать вы сами. Социальная поддержка и конкуренция способствуют изменениям.

3. Важность. Чтобы изменения были устойчивыми, они для вас должны быть *по-настоящему* важны.
4. Легкость. Упростите задачу: человек действует тогда, когда сделать легче, чем не сделать.
5. Нейрохакинг. Разум играет с нами. Используйте его фокусы в свою пользу. Например, последуйте совету Бенджамина Франклина: если человек делает вам услугу, он может стать другом.
6. Увлекательность. Люди продолжают что-то делать, если получают в награду то, что им нужно.
7. Привычка. Делайте что-то неоднократно. Мозг награждает повторение и последовательность.

Секрет изменений в том, чтобы заменить старое поведение новым. Однако новое удержится только в том случае, если использовать правильные силы. И здесь мы возвращаемся к заданному выше вопросу: какие силы надо использовать, когда нужно что-то создать или изменить? Достаточно ли всего одной из семи?

Вот мой ответ. Если сомневаетесь, используйте как можно больше. Но вообще всё зависит от того, поведение какого типа вы пытаетесь изменить.

Существуют три вида поведения (я называю их А, В и С): автоматическое, жгучее и обыкновенное. Представьте их как три разных вида проблем, для каждого из которых нужны свои подходы и инструменты.

Разница между поведением типа А, В и С заключается в том, насколько сознательно человек его контролирует. В целом чем оно обдуманнее, тем легче поддается изменениям.

Процесс устойчивых изменений двухэтапный. Сначала определите, к какому из трех типов относится поведение, которое вы собрались менять, а затем примените подходящие силы.



Рис. 4. Модель устойчивых изменений SCIENCE: 1) определите, что вы хотите изменить в себе и других; 2) определите тип поведения; 3) примените силы, которые подходят к поведению данного типа

ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ

Автоматическое поведение

Родители — пример для вас. У моей двухлетней дочери не очень хорошо развита моторика. Она любит хватать ценные вещи, например бразильскую гитару, которую я привез с Амазонки, и швырять их в стену или на пол, как будто это кирка. Конечно, я тут же бросаюсь к ней, чтобы успеть выхватить предмет, и при этом не могу сдерживать улыбку: ведь она пока совсем кроха и не умеет себя сдерживать. Потом я рассказываю ей, что не надо портить вещи, потому что уверен, что даже ребенку нужно объяснять причины. Однако я не жду, что она сей же час перестанет так делать. Это сработало бы, если бы раньше она не знала, что надо быть осторожнее. Но проблема не в этом.

Проблема в том, что она слишком маленькая и не помнит, что я говорил, а моторика не позволит ей остановиться в следующий раз. Даже если она в момент объяснения понимает, что не надо кидаться чем попало, она не осознаёт этого в полной мере и в будущем не вспомнит, что можно бросать на пол, а что — нет. Таким образом, довольно бессмысленно решать эту проблему с помощью лестницы (всё меньше и меньше бить гитарой об стену) и важности (объяснять, почему надо быть осторожнее): дочка просто не осознаёт, что делает в данный момент, и не способна остановиться. Самое простое решение — защитить дом от ребенка с помощью легкости: убрать гитару повыше и дать что-нибудь, чем можно кидаться, например плюшевого поросенка или детскую гитару, а еще наградить ее за то, что она этим

пользуется, дав ей что-нибудь вкусненькое или спев вместе песенку. (Это спасает примерно на две минуты. Потом надо отвлечь ее чем-нибудь еще.) Это правильное решение проблемы. Почему я так думаю? Потому что проблема, которую мы хотим изменить, — автоматическое поведение.

Автоматическое поведение — это когда мы что-то делаем неосознанно, поэтому остановиться практически невозможно. Такое поведение часто возникает в одних и тех же ситуациях — *условиях*, — и, следовательно, один из способов изменить его — применить *обусловливание*. Примеры такого поведения — машинально вынимать телефон, пока ждешь зеленого сигнала светофора, или не задумываясь наигрывать на гитаре цепочку аккордов, которую играл уже тысячу раз. Это может быть рефлекс — например, уклониться, когда что-то летит в лицо, или повторяющееся неосознанное поведение, например грызть ногти или съесть полпакета чипсов просто потому, что он лежит на коленях. Автоматическое поведение въелось в мозг, и его сложно изменить. Оно доминирует у лабораторных животных — собак, обезьян и крыс, — которые обычно реагируют без раздумий. Но и у людей оно тоже встречается.

Поскольку человек не осознаёт автоматического поведения, не получается применить силы, которые в процессе изменения требуют понимания действий. Точно так же, как лестница и важность не помешают моей дочке уничтожать всё на своем пути, эти силы не помогут изменить поведение человека, который не осознаёт, что делает что-то не так. Эти силы не повредят, но и не очень помогут. Как бы важно ни было для человека отучиться ковырять в носу на людях, он не перестанет, пока не начнет ловить себя на мысли *в процессе*. Однако другие силы, например легкость, сработают. Если надеть перчатки, неважно, осознанно лезешь пальцем в ноздрю или нет: это в любом случае не получится. Таким образом, автоматическое поведение, как правило, нужно «лечить» наукой о том, как создавать и изменять неосознанные виды поведения.

Дрессировщики используют еду (увлекательность) и предметы, например теннисные ракетки (легкость), чтобы приучить животных садиться или прыгать. Людям тоже нужны эти силы, чтобы создавать и изменять автоматическое поведение. Представьте, что вы хотите перестать неосознанно грызть ногти и заменить это другим автоматическим поведением, например жевать жвачку. Для начала можно упростить отвыкание: надевать перчатки, чтобы ловить себя

на этом занятии и усложнить его (легкость). Осознав поведение, можно сразу положить в рот жвачку.

Короче говоря, если нужно изменить автоматическое поведение, применяйте легкость и привычку. Если получится, воспользуйтесь нейрохакингом и увлекательностью. Другие силы, рассчитанные на более осознанное поведение, не очень помогут (но и не повредят).

ПРИМЕРЫ АВТОМАТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ АВТОМАТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Грызть ногти или кусать губу; вздрагивать; неосознанно брать за телефон на светофоре; неосознанно нервничать; неосознанно поглощать лежащую перед вами еду; неосознанно вздыхать; сутулиться.

ЖЕЛАТЕЛЬНОЕ АВТОМАТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Инстинктивно прыгать, чтобы перехватить мяч в волейболе или блокировать мяч, брошенный в кольцо, в баскетболе; броситься на середину улицы, чтобы спасти выбежавшего на проезжую часть ребенка; играть цепочку аккордов на гитаре; чистить зубы так, как и многие годы до этого.



Рис. 5. Автоматическое поведение. Автоматическое поведение почти неосознанно. Для его исправления есть определенный набор сил: чем больше звездочек, тем важнее эта сила для изменения поведения

РАЗБОР ПРИМЕРА: АВТОМАТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

В этой книге предлагается рецепт поддержания устойчивых изменений в личной жизни и на работе. Но так же, как врачебный рецепт должен подходить конкретному пациенту, так и алгоритм поддержания продолжительных изменений должен подходить поведенческим потребностям конкретного человека. Врач может выписать обезболивающее, но хороший специалист учтет такие факторы, как возраст, симптомы и возможные побочные эффекты.

Нам нужно применить тот же подход. В этой книге я даю общий рецепт — семь сил устойчивых изменений. Чем больше этих сил получится применить, тем выше вероятность, что изменения окажутся устойчивыми. Но, как в медицине, силы надо использовать по-разному в зависимости от потребностей человека и исходя из типа поведения.

Как узнать, где и каким образом задействовать семь сил? Я попытаюсь ответить на этот вопрос разбирая примеры всех трех типов поведения. Вы увидите, как разные люди задействовали семь сил в повседневной жизни и на работе. Примеры основаны на реальных вопросах, которые я получал во время своего курса лекций, на консультациях и по электронной почте. Я обобщил этот материал в популярные сценарии, требующие устойчивых изменений.

Дорогой доктор Шон!

Я в отчаянии! Мне 51 год, я работаю консультантом по вопросам управления. Я обожаю сладкую газировку, но, к сожалению, талия недавно это поняла и наказала меня. Я перепробовала всевозможные диеты и книги по питанию, но не могу ничего довести до конца. Проблема в том, что я даже не осознаю, сколько выпиваю: у меня на столе стоит большая бутылка Coca-Cola, и к концу дня она пустая.

Как мне применить семь сил, чтобы перестать пить так много сладкого?

Джей Пи

Дорогая Джей Пи!

Отказаться от вредной пищи и сладких напитков бывает непросто. Кто не любит вкусные трюфели или выпить газировки в теплый денек?

Если вам кажется, что вы потребляете слишком много, и вы хотите сбавить обороты, можно сделать следующее...

Я дам вам рецепт устойчивых изменений. Как любой рецепт, его, возможно, нужно адаптировать к ситуации, поэтому попробуйте и через два дня напишите, как у вас получается, — и мы посмотрим, как подстроить его под ваши потребности.

Шон

1. С помощью модели SCIENCE определите автоматическое, жгучее или обыденное поведение вы хотите изменить. По всей видимости, поведение автоматическое, так как вы упомянули, что не осознаёте, когда пьете газировку. Это значит, что решение довольно легкое. Как видно на рисунке, для изменения такого поведения следует использовать легкость, нейрохакинг, увлекательность и привычку.
2. Перестаньте ставить большие бутылки Coca-Cola и других сладких напитков на свой стол! Если их там нет, вы не будете их неосознанно пить (легкость).
3. Замените привычку к прохладительным напиткам другой, более подходящей. Если вы пьете, чтобы смочить горло, возьмите воды. Если вам нравится вкус, поэкспериментируйте с другими вариантами, например ароматизированной водой или добавьте в воду фрукты сами. Если вам нравится шипучесть, пейте минералку (увлекательность).
4. Сделайте это рутиной. Ставьте на стол бутылку простой или минеральной воды каждый день. Перед работой заведите будильник или отправьте себе электронное письмо, чтобы захватить бутылку с заменителем газировки. Это поможет вам привыкнуть к рутине, а мозгу — усвоить новое поведение (привычка).
5. Используйте уловки, чтобы обмануть мозг и подтолкнуть его к осознанию, что вы изменились. Каждый день отмечайте в календаре, что принесли воду вместо газировки. Подумав о том, что вы уже несколько дней это делаете, вы поймете, что меняетесь (нейрохакинг).

ЖГУЧЕЕ ПОВЕДЕНИЕ

Зависимость Чарли Браке от игр я отношу к жгучему поведению. Он не мог прекратить играть, как ни старался. Лекарства от депрессии не помогали. Не помог и переезд в другой штат. В отличие от неосознанного автоматического поведения, Чарли отдавал себе отчет в своих действиях, когда садился и начинал играть. По его словам, он убеждал себя, что сыграет только *один* раз. Он понимал, что это вредно и нужно остановиться. В глубине души он знал, что «один раз» превратится в часы у компьютера, но не мог сопротивляться искушению.

В итоге Чарли нашел помощь. После того как родители поймали его в момент тяжелого кризиса, он уехал в лечебное учреждение reSTART Life, расположенное в сельской местности в штате Вашингтон¹¹. Сорок восемь дней он жил с другими людьми, зависимыми от технологий: от порнографии, чатов, социальных сетей, интернета в целом, от компьютерных игр. Вместе они вели хозяйство. Их учили здоровому режиму дня: вовремя просыпаться, заниматься физкультурой, наводить порядок. Поскольку в сегодняшнем мире почти невозможно выжить без технологий, программа была нацелена не на полный отказ от них, а на выработку жизненного плана на период после лечения.

План Чарли заключался в следующем. Он хотел постепенно сделать так, чтобы играть стало невозможно. Покинув лечебное учреждение, он заменил смартфон на телефон-раскладушку, на котором не было игр. Он прекратил общаться с игроманами в Facebook и в реальной жизни и полагается на социальную поддержку психотерапевта и товарищей по лечению. Чарли теперь работает в Costco^[43] и специально берет выходной для встреч с ними, по его выражению, «лечебный вторник».

Вспоминая прошлое, Чарли понимает, что научился успешно сдерживать свою зависимость. У него есть смартфон, но он не играл уже целый год. Он пользуется программами, которые отслеживают время и не дают засидеться в приложениях, которые, как он считает, вызывают зависимость, например Netflix. В телефоне нет игр, и он держится подальше от мест, где есть возможность играть, например от компьютерного зала в библиотеке. В плане Чарли были задействованы силы легкости, лестницы, нейрохакинга и сообщества.

Жгучее поведение — это страстное, непреодолимое желание что-то сделать. Хотя автоматическое поведение въедается сильнее всего —

люди *делают* что-то машинально и даже не осознают этого, — жгучее ему почти не уступает. Это *мысли*, которые невозможно не воплотить. Люди *чувствуют* себя не в состоянии остановиться и вынуждены продолжать, однако они как минимум осознают то, что делают.

Частые примеры жгучего поведения — зависимости, страстные желания, одержимости, например потребность выкурить сигарету или проверить электронную почту. С биологической точки зрения, зависимости могут корениться в головном мозге, и повторяющиеся и неконтролируемые мысли и позывы бывают настолько сильны, что удержаться от них очень сложно. Почему это поведение не автоматическое? Потому что из-за неосознанного характера автоматического поведения человек не может остановиться, а жгучее поведение сдержать можно^[44].

Жгучее поведение почти автоматическое, но не совсем, следовательно, для его изменения нужны очень похожие силы: легкость, нейротакинг, увлекательность и привычка. Однако, поскольку люди осознают действия, вызванные жгучим поведением, будут полезны и некоторые силы, требующие осознанности. Например, Чарли Браке в достаточной мере осознавал потребность играть в компьютерные игры и иногда даже мог сдержаться и позвонить психотерапевту или друзьям по группе поддержки (сообщество).

ПРИМЕРЫ ЖГУЧЕГО ПОВЕДЕНИЯ

НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ЖГУЧЕЕ ПОВЕДЕНИЕ. Чувство, что надо заглянуть в телефон после пробуждения; сильная потребность немедленно ответить на нервующее электронное письмо.

ЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ЖГУЧЕЕ ПОВЕДЕНИЕ. Чувство, что надо закончить домашнюю работу, прежде чем пойти поиграть; чувство, что надо перед сном уладить конфликт с партнером; желание каждый вечер молиться или выразить свою благодарность.

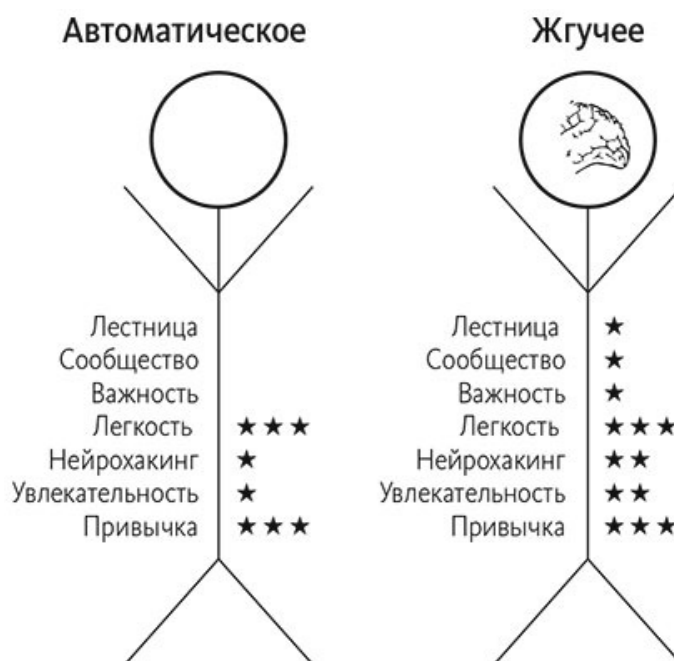


Рис. 6. Автоматическое и жгучее поведение. В отличие от автоматического, при жгучем поведении человек в большей степени отдает себе отчет в своих действиях. На иллюстрации это показано половинкой и отсутствием мозга (это только для наглядности — мозг есть у всех!). Из-за этого различия для изменения жгучего поведения нужно задействовать другой набор сил. Чем больше звездочек, тем сила важнее

РАЗБОР ПРИМЕРА: ЖГУЧЕЕ ПОВЕДЕНИЕ

Дорогой доктор Шон!

У нас в семье завелся зомби! Наша десятилетняя дочь не может оторваться от айпада. Ее в жизни больше ничто не интересует: она только и делает, что смотрит на нем мультфильмы и играет. Если его забрать, она кричит, хлопает дверью, грубит, не хочет проводить с нами время. В нашей семье очень важно образование, и я боюсь, как бы зависимость от планшета не помешала ей учиться.

Как уменьшить ее тягу к этому гаджету?

Сара М.

Дорогая Сара!

В хороших продуктах, в том числе в айпаде, используются силы устойчивых изменений, которые вызывают зависимость. Чтобы добиться противоположного эффекта — вылечить цифровую зависимость вашей дочери, переключив ее внимание с планшета на другие дела, — надо использовать те же самые силы. У меня есть несколько предложений, но, как обычно

бывает, скорее всего, придется попробовать несколько вариантов и посмотреть, что в данной ситуации сработает. Для начала попробуйте предложенное ниже, а потом, в зависимости от успехов, можно будет подкорректировать рекомендации.

Шон

1. С помощью модели SCIENCE определите, каким типом поведения — автоматическим, жгучим или обыкновенным — стало использование планшета. На мой взгляд, это либо жгучее, либо обыкновенное поведение. Определившись с типом, посмотрите на иллюстрацию. Она подскажет вам, какие силы важнее всего применить. Ниже я перечислю все семь, а вы выберите необходимые.
2. Начните с малого. Познакомьте дочь с разными делами и посмотрите, что может оторвать ее от планшета хотя бы на несколько минут (лестница).
3. Вступите в сообщество. Пусть дочь присоединится к группе сверстников, которые развлекаются без планшета: запишите ее в спортивную команду или художественный кружок (сообщество).
4. Найдите что-то более полезное и важное, чем сидеть с планшетом: заработать карманные деньги, видаться с друзьями, заниматься спортом. Попытайтесь заменить гаджет этими делами (важность).
5. Облегчите дела без использования планшета. Поищите другие хобби. Возьмите ее в места, где ей нравится, но куда нельзя брать планшет (легкость).
6. Используйте нейрохакинг. Сделайте так, чтобы она поняла, что может обойтись и без планшета. Чем больше она проводит без него времени, тем больше она будет понимать, что для удовольствия он не нужен (нейрохакинг).
7. Сделайте изменения веселыми. Покажите ей другие дела, которые могут развлекать не хуже гаджета. Можно играть в настольные игры, вместе танцевать, сходить в аквапарк (увлекательность).
8. Создайте новую рутину. Найдите замену планшету — дело, которое нужно выполнять каждый день в одно и то же время. Мозг его усвоит (привычка).

ОБЫКНОВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Чаще всего люди пытаются изменить так называемое обыкновенное поведение. Так бывает, когда мы пытаемся мотивировать себя или других что-то сделать: выполнить план и на выходных поменять плитку в ванной или перестать заказывать в ресторане вредные блюда.

К обыкновенному поведению относится и нежелание идти на работу. Человек понимает, что нужно работать, он знает, что способен на это, но собраться с силами и выйти из дома бывает очень сложно, если накануне был приятный вечер с вином или если среди ночи разбудили собака или ребенок.

Почему армейские вербовщики каждый рабочий день встают ни свет ни заря? Как сержант Моррисон продержался в этой должности почти 14 лет? Секрет в том, что он использует все описанные в этой книге силы: «Прежде чем приступить к своим обязанностям, все вербовщики проходят обязательный восьминедельный курс. Нас с первого дня готовят смириться с лишениями (лестница). Обычный день вербовщика начинается с анализа текущей ситуации с начальником центра. В это время командир обсуждает цели, перспективы и кандидатов и дает указания по каждому. Затем обговариваются предстоящие в течение дня дела. Вербовщик выполняет ежедневный план, и в конце дня проводится разбор результатов с начальником. Постоянное общение важно для любой успешной организации, так как не дает упустить проблемы и снабжает вербовщика ценными указаниями». С самого начала вербовщиков учат, что они часть команды¹². Их объединяет не только армейское братство, складывающееся на курсе молодого бойца: между вербовщиками и начальниками центров образуются узы, которые становятся мощной силой, удерживающей первых на своей должности.

Сержант Моррисон говорит, что теракт 11 сентября сильно на него повлиял и до сих пор мотивирует служить родине (важность): «После средней школы я почти сразу пошел в сферу высоких технологий и работал программистом и компьютерным техником в различных компаниях. 11 сентября я был в здании IRS в Андовере в Массачусетсе, готовил систему к предстоящим в 2002 году изменениям налоговых кодов. Вдруг началась эвакуация. Мы думали, что это учебная пожарная тревога, но потом кто-то вышел на парковку и сообщил, что входить в здание нельзя. По пути в офис мы услышали по радио, что произошло. Мне тогда был 21 год, и я решил, что должен послужить стране.

Изначально я собирался пойти в армию только на положенные по контракту три-четыре года и уйти в отставку, но потом втянулся — и вот служу уже 14 лет».

Чтобы отказы по телефону или при вербовке в торговых центрах не отбили охоту работать, сержант Моррисон задействует силу легкости: он использует цифровые устройства. «Нынешнее поколение очень эффективно вербовать в социальных сетях. Процент отказов довольно низкий: если человек не заинтересован, он просто не отвечает. Этот подход комфортнее для обеих сторон и поэтому приобрел популярность. Вербовщики за более короткий срок охватывают больше людей и занимаются только ответившими, которые обычно интересуются службой».

Хотя в большинстве компаний сотрудников поощряют премиями, в армии финансовая мотивация отсутствует. Мне кажется, дело здесь не только в том, что это неэтично и подталкивает вербовщиков находить рекрутов любой ценой, но и потому что командование осознало, что денежные стимулы не всегда хороши для устойчивых изменений, хотя и могут помочь в краткосрочной перспективе. Вместо того чтобы давать премии за вербовку, сержанта Моррисона поощряют за производительность продвижением по службе, новой нашивкой на мундир, возможностью служить дома, в Соединенных Штатах (увлекательность).

Повседневная жизнь сержанта Моррисона, как и любого военнослужащего, — воплощение рутины. Регламентировано всё: время пробуждения утром, ежедневные совещания с руководством центра, время отхода ко сну (привычка). Для Моррисона носить форму и «продавать» потенциальным рекрутам идею служить в Армии США, не получая за это никакой финансовой выгоды, — одна из лучших нейроуловок. Он каждый день размышляет над трудностями своей работы и понимает, что это дело для него крайне важно, иначе бы он им не занимался (нейрохакинг).

Кибербуллинг — травля в интернете — еще один пример обыкновенного поведения. Ученики, которые пристают к другим, прекрасно осознают, что они пишут, и могут перестать это делать. Достаточно ли этой информации, чтобы предотвратить кибербуллинг? Да, вполне.

В Финляндии было проведено двухлетнее исследование на эту тему, в котором участвовало 234 начальные и средние школы (всего 28 тыс. учеников)¹³. Школы случайным образом распределяли на две группы:

в первой, контрольной, практиковали традиционный подход, а во второй внедрили новые методы.

В экспериментальных школах была введена программа под названием KiVa. Кроме информирования о кибербуллинге учеников, учителей и родителей, ее целью было формирование среды, в которой сверстники поддерживают жертв травли и пытаются предотвратить ее. Если такое случалось, учителя периодически встречались с жертвой и виновниками, чтобы разобраться в ситуации, а также с двумя-четырьмя одноклассниками, которые должны были поддержать жертву и образовать сопереживающую группу (сообщество). Ученики получали практические навыки, например принимали участие в играх и выполняли ролевые упражнения, активно осваивая борьбу с кибербуллингом (нейрохакинг). Программа была основана на исследованиях, призванных уменьшить интерес к травле: «Позитивные изменения в поведении сверстников уменьшают привлекательность такого поведения и, следовательно, мотивацию к травле»¹⁴ (увлекательность).

Программа должна была стать обычным элементом образовательного процесса (привычка). В начальных классах с учениками проводили два часовых занятия в месяц. В средней школе — четыре раза в год. Между занятиями дети играли в компьютерные игры, которые подкрепляли полученные знания и позволяли отработать навыки в виртуальной среде. Неясно, хотели ли ученики в начале исследования перестать заниматься травлей (важность), но это не имеет значения, так как результаты показали, что в конце это стало для них важно. В начале эксперимента и через 6–12 месяцев ученики всех школ заполнили анкету, были ли они жертвами кибербуллинга.

Исследование показало, что в классах, где проводилась программа, это явление было распространено меньше, чем в контрольной группе. Как часто бывает, маленькие дети легче меняли поведение: результаты среди младшеклассников были лучше, но метод сработал и в средней школе, особенно в классах, где было больше мальчиков. Как и в других случаях успешного изменения обыкновенного поведения, были применены почти все силы, причем большой акцент делался на сообществе.

Когда люди говорят о привычках — например, что хотят избавиться от встреч с неподходящими людьми или выработать навык ложиться спать пораньше и чаще заниматься физкультурой, — они обычно имеют

в виду изменение обыкновенного поведения. Добиться результата бывает непросто, однако оно не так въелось в мозг, как автоматическое или жгучее поведение, и, в отличие от жгучего, не вызывает навязчивых мыслей.

Обыкновенное поведение — это то, что люди делают периодически и *сознательно*, по крайней мере частично. Пример — прийти с работы и перекусить вредной едой, вместо того чтобы дождаться ужина. Человек осознаёт, что неправильно питается, но этого мало, чтобы остановиться. Он может потерпеть, может найти мотивацию, чтобы вместо этого пойти побегать или поплавать, но не делает этого и продолжает перекусывать, потому что такое поведение трудно изменить.

По сравнению с автоматическим и жгучим поведением в данном случае человек в большей степени отдаёт себе отчет в своих действиях. Причиной этих проблем кажется недостаток мотивации, например сильная усталость. Вместо того чтобы встретиться с друзьями, человек прибегает к знакомой рутине: отвечает на электронную почту. Обыкновенное поведение вполне осознанное, поэтому нужно использовать больше сил, чем в первых двух случаях. Для большинства людей деньги — пленительная награда, но этого может не хватить. Люди иногда платят крупные суммы, чтобы ходить в спортзал, и это даже может подтолкнуть их некоторое время посещать занятия. Но если спортзал находится в часе езды и ходишь туда только из-за денег, скорее всего, это долго не продлится.

Чтобы изменить обыкновенное поведение, нужно задействовать больше сил, предназначенных для случаев, когда человек осознаёт свои действия. Например, чтобы последовательно заниматься в спортзале, можно ходить туда же, куда и друзья (сообщество). Если вы новичок, новую рутину можно начать не с покупки абонеента на год, а с более мелких шагов (лестница).

Еще один пример обыденного поведения — регулярная медитация. Как ветеран Дэвид Джордж приучил себя к этому? Он привлек почти все силы, описанные в этой книге. Дэвид начал медитировать по несколько минут каждый день (лестница). Он участвовал в исследовании для помощи ветеранам — входил в группу (сообщество). Кроме того, он страдал от тяжелого, изматывающего ПТСР и был очень мотивирован получить помощь (важность). После ежедневных занятий он начал воспринимать себя как «человека, который медитирует», в противном случае он бы бросил (нейрохакинг). Он сделал медитацию ежедневным ритуалом (привычка). Сразу после первого сеанса медитация

подействовала как быстрая награда и заметно облегчила симптомы (увлекательность). Было ли ему легко? Сомневаюсь, однако его поддерживали шесть-семь сил, и этого оказалось достаточно для стойких изменений. Окончательной наградой для Дэвида и причиной продолжать стало то, что медитация помогала ему расслабиться и дарила покой.

В целом, чтобы создать или изменить обыкновенное поведение, следует использовать столько сил, сколько получится. Меняя рутину у себя и других, я почти всегда использую сообщество и считаю, что для изменения обыкновенного поведения это один из самых мощных инструментов.

ПРИМЕРЫ ОБЫКНОВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ

НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ОБЫКНОВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Тяга к вредной пище; желание выключить будильник; покупать сладкий завтрак, а не что-то более полезное.

ЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ОБЫКНОВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Правильно питаться; заниматься физкультурой; учить иностранный язык.

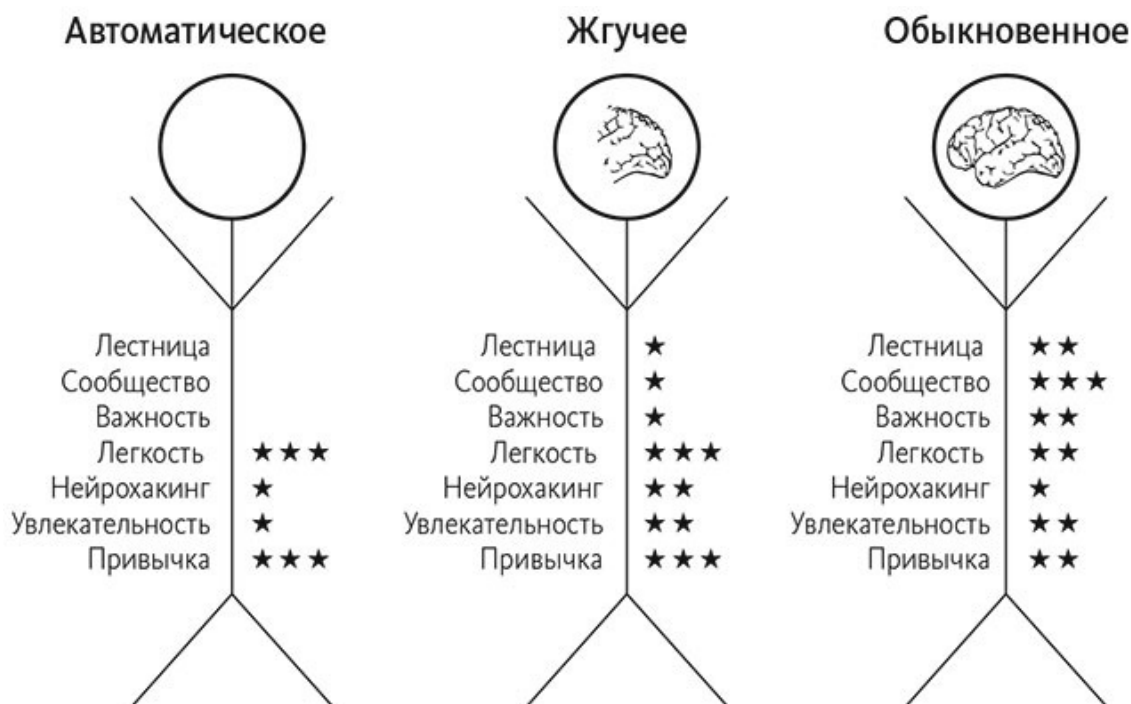


Рис. 7. Модель SCIENCE. На этом рисунке показаны три типа поведения и силы, необходимые для их изменения. Обыкновенное поведение осознаётся лучше всего (на рисунке это показано целым мозгом). Для каждой группы — А, В или С — необходим свой набор сил. Чем больше звездочек, тем важнее сила

РАЗБОР ПРИМЕРА: ОБЫКНОВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Дорогой доктор Шон!

Я живу в Саннивейле в Калифорнии. Как и многие жители этого городка, я инженер. Я разработала приложение, которое должно помочь людям отслеживать полезное поведение. Оно просто удивительное. Единственная проблема — никто им не пользуется. Люди скачивают его, а потом бросают. А я надеялась продать мою разработку за миллиарды долларов. Хорошо, что у меня есть обычная работа!

Могут ли семь сил помочь мне увлечь пользователей моим приложением?

Анита Т.

Дорогая Анита!

Даю вам рецепт устойчивых изменений для ваших пользователей. Как и любой другой, его нужно будет слегка подкорректировать на основе результатов, поэтому свяжитесь со мной еще раз, когда попробуете, и мы лучше подстроим его к вашему случаю.

Шон

1. С помощью модели SCIENCE определите, представляет ли собой пользование вашим приложением автоматическое, жгучее или обычное поведение. Я думаю, что это поведение обычное, — следовательно, можно использовать как можно больше сил согласно приведенному ниже списку.
2. Начните с малого. Втягивайте пользователей быстро. Не надо сложных объяснений и пошаговых инструкций (лестница).
3. Создайте сообщество. Разберитесь, чем ваши пользователи хотят поделиться с другими, и дайте им такую возможность (сообщество).
4. Сделайте использование приложения важным. Найдите какую-нибудь необходимую потребность ваших пользователей (важность).
5. Упрощайте. Пользователь не должен задумываться, как пользоваться приложением. Должна быть четкая цель и

навигация (легкость).

6. Обманите мозг пользователя, чтобы сохранить вовлеченность. Получите предварительное согласие до того, как начнете задавать вопросы и собирать пользовательские данные. Постепенное увеличение приверженности повысит вовлеченность и заставит продолжить пользоваться приложением (нейрохакинг).
7. Сделайте процесс интересным. Геймифицируйте, придумывайте награды и другие стимулы, чтобы сделать использование приложения развлечением (увлекательность).
8. Впишите это в их мозг. Используйте триггеры и обусловливание, чтобы сформировать простую привычку (привычка).

Даже если вы ничего больше не вынесете из этой книги, запомните следующее: процесс устойчивых изменений состоит из двух этапов.

Во-первых, определите, к какому из трех типов относится поведение. Для этого спросите себя, что мешает вам (или кому-то еще) добиться результата. Обнаружить проблему часто сложнее, чем кажется, так как люди не всегда понимают, в чем препятствие. Однако если спокойно порассуждать, вспомнить разборы примеров и графики, со временем это получится.

- Осознаётся ли действие? Если нет, это *автоматическое* поведение.
- Если осознаётся, есть ли силы остановиться? Если нет, это, вероятно, *жгучее* поведение.
- Если действие осознаётся, но сложно почувствовать достаточную мотивацию для изменений, то, скорее всего, поведение *обыкновенное*.

Во-вторых, разобравшись с типом поведения, подберите силы, необходимые для данного случая.

Что, если вы не уверены, к какому типу относится поведение? Скорее всего, дело в том, что вы его недостаточно конкретно сформулировали. Вспомните лестницу: часто люди думают, что запланировали маленькие шаги, а на самом деле шаги слишком большие. Аналогичная проблема может произойти с типами поведения: вы думаете, что у вас проблема В,

хотя на самом деле столкнулись с типом А или С. Поскольку для разного поведения необходимы разные силы, здесь важна точность.

Например, нельзя просто сказать «хочу поправить здоровье», поскольку это подразумевает целый ряд разных действий: перестать перекусывать печеньем, больше тренироваться, следить за осанкой. Сложно отнести поведение к какой-либо группе, если известно только то, что человек хочет вести здоровый образ жизни. Однако, если обозначить конкретную проблему, например тягу к вечерним перекусам, то становится понятно, что это поведение типа В — жгучее — поскольку действие осознаётся, но сложно себя сдерживать.

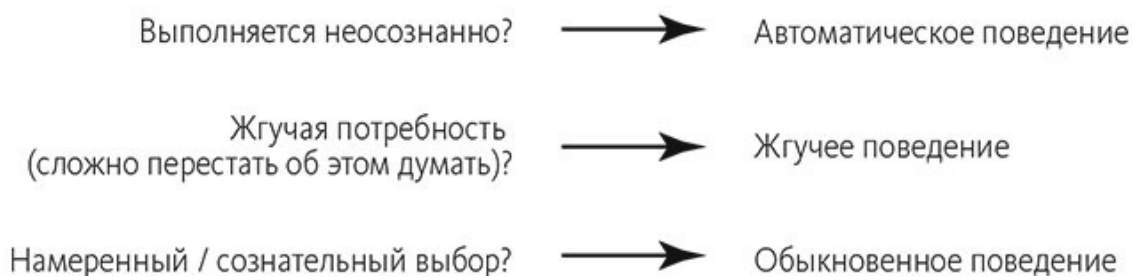


Рис. 8. Типы поведения. По этому рисунку определяйте, какое именно поведение вы стремитесь сформировать или изменить

В целом старайтесь быть как можно конкретнее в формулировках. Если появляется слово «неосознанно» или «автоматически» — это, вероятно, поведение типа А. Если речь заходит об *одержимости*, *тяге*, *навязчивом* и *жгучем желании* — значит, вы, скорее всего, столкнулись с поведением типа В. Такие слова, как *мотивация*, *усталость*, *скука*, обычно указывают на поведение типа С.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

В последней главе вашим заданием будет внедрить модель SCIENCE в свою жизнь, чтобы измениться к лучшему!

1. Теперь, когда вы познакомились со всеми семью силами, снова подумайте о том, что пытались изменить.
2. Описанная в этой главе модель SCIENCE поможет вам осознать, почему одни изменения приживаются, а другие — нет.
3. Сосредоточьтесь на позитивных изменениях, которых вы сумели добиться в личной жизни и на работе.

4. Запишите, что вы смогли изменить, какой это был тип поведения — автоматическое, жгучее или обыкновенное — и какие силы вы применили для достижения цели.
-

Поздравляю! Теперь у вас есть инструменты и научные знания, позволяющие добиться устойчивых изменений в работе и жизни. Поразмышляйте над тем, что вам хочется изменить, и, как ученый, разрабатывающий программу изменения поведения, воспользуйтесь моделью SCIENCE и создайте план применения семи сил. Нет причины откладывать! Помните китайскую пословицу: лучшее время посадить дерево — 20 лет назад, а если не получилось — сажайте прямо сейчас.

ЭПИЛОГ

Представьте себе ярко-зеленый лист огромного клена. Времена года меняются, из зеленого он превращается в золотой, красный, коричневый. В конце концов, порыв ветра срывает его, и сила тяжести тянет его вниз, на землю, в грязь. Следующие несколько дней различные силы — ветер, обувь, детские руки — гоняют этот лист, и он оказывается на траве. Пробегает собака и мочится на него.

Люди во многих отношениях похожи. На нашу жизнь тоже действуют силы природы, которые подталкивают нас в определенном направлении. То, с кем мы проводим время, влияет на наши увлечения, физическую активность и изучение иностранных языков. Место, где мы живем и работаем, влияет на то, сколько мы едим, пьем и курим. Умение правильно использовать напоминания, например календари и будильники, влияет на соблюдение режима работы и приема лекарств, на близкие отношения. Многие люди чувствуют, что, несмотря на все усилия, никак не могут добиться устойчивых изменений, неспособны взять жизнь в свои руки.

Но между человеком и неодушевленными предметами, например листьями, есть большая разница. Это мозг. Мы не в силах изменить силы природы, но в нашей власти выбрать силы, которые приведут к изменениям. Листья не могут подождать подходящего порыва ветра и прыгнуть в него, чтобы передвинуться по улице, а люди могут. У нас есть модель SCIENCE, которая открывает много возможностей. Применить лестницу, чтобы запланировать шаги, цели и мечты правильного размера, *принудить* себя продолжать делать то, что нужно. Вступить в поощряющие сообщества. Убрать препятствия — постоянно держать при себе пару кроссовок, чтобы было легче тренироваться.

Изменить поведение сложно. Не ожидайте, что это произойдет автоматически просто потому, что вы прочитали эту книгу. Но это *реально*.

Я начал заниматься психологией и медициной, потому что хотел помогать людям, а эту книгу пишу, потому что хочу помочь *вам*. Спасибо, что прочитали ее, и надеюсь, наше знакомство только начинается. Загляните на мой сайт seanyoungphd.com: там можно рассказать мне о своих успехах и задать вопросы.

И еще одна хорошая новость. Раз вы зашли так далеко, вы уже активировали одну из сил — нейрохакинг. Прочтя эту книгу,

вы доказали, что способны придерживаться того, чего хотите. Поразмышляйте и поздравьте себя с успехом — с тем, что дочитали книгу. Вы уже на пути к устойчивым переменам, и теперь у вас есть инструменты, чтобы продолжать в том же духе.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Вот кто может использовать семь сил.

1. Человек, который хочет регулярно заниматься физкультурой и следить за здоровьем.
2. Менеджер по персоналу, желающий улучшить взаимодействие и уважение между сотрудниками.
3. Риелтор, пытающийся не потерять клиентуру из-за конкуренции с сайтами по продаже недвижимости.
4. Менеджер корпорации, которому нужно, чтобы сотрудники выполняли задачи вовремя.
5. Студент, который не может приучить себя вовремя вставать на занятия.
6. Преподаватель математики, который хочет, чтобы ученики активнее вели себя на уроке.
7. Религиозный лидер, который желает повысить посещаемость проповедей.
8. Одинокие люди, которые часто ходят на свидания, но испытывают сложности с постоянной привязанностью.
9. Консультант, стремящийся научиться формировать стойкие отношения.
10. Менеджер, пытающийся создать устойчивые изменения поведения на рабочем месте.
11. Финансовый трейдер (акции, опционы, фьючерсы), который хочет придерживаться правил торговли.
12. Менеджер проектов, который должен заставить сотрудников укладываться в сроки.
13. Художники и писатели в период творческого кризиса.
14. Молодая мать, которой нужно научить ребенка засыпать самостоятельно.
15. Человек, готовящийся к марафону.
16. Владелец ресторана, стремящийся завоевать постоянных клиентов.
17. Учащийся, желающий повысить успеваемость.
18. Родители, которые хотят, чтобы дети больше занимались.
19. Врачи, медсестры и другие работники здравоохранения, которые хотят, чтобы пациенты следовали их рекомендациям.

20. Учителя, пытающиеся добиться своевременного выполнения домашней работы.
21. Стеснительные люди, которые стремятся расширить социальный и деловой круг общения.
22. Страховые агенты, нуждающиеся в дополнительных клиентах.
23. Социальные работники и психотерапевты, которые хотят приучить пациентов к здоровому образу жизни.
24. Политики, стремящиеся естественным образом расширить и укрепить базу сторонников.
25. Инвесторы и трейдеры, которые хотят стабильно зарабатывать без большого риска.

БЛАГОДАРНОСТИ

Спасибо вам, что прочитали эту книгу! Это моя первая научно-популярная публикация. Оказалось, что писать ее не менее сложно, чем диссертацию: я собирался закончить за лето, а потратил целых два года! В процессе я получал отзывы, которые помогали мне улучшить книгу и укрепить связь с читателями, — так же, как я работаю над связью со своими студентами. Это было для меня изумительное, очень познавательное время, и у меня бы ничего не получилось без советов, поддержки и вдохновения многих из вас. Я уверен, что и эта книга, и все остальные достижения в моей жизни, которыми я горжусь, — в том числе заслуга людей, с которыми я взаимодействовал в течение моей жизни. Я очень ценю всех, с кем тем или иным образом пересекался. Ниже я перечислю (некоторых) людей, которые оказали самое сильное влияние на эту книгу и которых я хочу поблагодарить лично.

Мелоди, Рени и Пинг-Ва — спасибо за то, что вдохновили меня и разрешали мне закрываться на многие часы. Мама и папа, спасибо за ваши отзывы и безусловную поддержку всего, что я делал в жизни. Ян, ты лучший в мире брат. Семья Фелнеров, вы говорили мне, что я должен написать книгу, и с ваших слов начался этот путь... Джим (и твои коллеги в литературном агентстве Levine Greenberg), спасибо, что помог мне выбрать эту тему и научил меня писать книги. Элис Лаплант, твои вопросы, отзывы и редактura очень многому меня научили и по-настоящему помогли. Спасибо Мэтту, Лизе и издательству HarperCollins за отзывы и публикацию этой работы. Спасибо всем друзьям, которые давали отзывы и поддерживали меня. Орен Каплан, Моше Малкин и Кен Гаретт, спасибо вам за улучшение текста. Эллиот Беркман и Дара Гаремани, благодарю вас за обзор по нейробиологии. Оливье, спасибо тебе за то, что подарил мне [историю для главы «Лестница»](#), а вам с папой — что заставили меня взобраться на ту гору.

Спасибо моим наставникам в магистратуре в Стэнфорде и в колледже в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса: Бенуа Монину, Ли Россу, Джею Бхаттачарье, Мэтту Либерману и Трейси Манн, а также другим моим учителям в жизни. Спасибо моей группе в магистратуре Стэнфордского университета по психологии — Аше Смит, Хэлу Хершфилду, Эвану Моррисону, Фанни Юджин, Сапне Черьян, Дэнни Оппенгеймеру, Крису Брайану и команде Celia's Happy Hour — что научили меня психологии и подарили дружбу. Дейву Нуссбауму спасибо

за то, что ходил со мной по общежитиям в последний день нашего первого года магистратуры и дарил мне идеи, которые привели к этому исследованию. Этой книги без тебя бы не было.

Спасибо вам, мои наставники и коллеги по Калифорнийскому университету. Особая благодарность Бобу Каплану, Тому Коутсу и Стиву Шопто, которые привели меня в этот университет, а также другим моим коллегам и наставникам, докторам Стиву Эллису из Исследовательского центра Эймса, Джеффри Клауснеру, Джину Блоку, Крису Колуэллу, Алексу Хоффману, Элизару Эскину, Киту Хайнцерлингу, Лилиан Гелберг, Дугу Беллу, Джуди Гассон, Джону Хайатту, Морин Уолтон, Эрин Бонар, Хосе Баумайстеру, Патрику Салливану, Хендриксу Брауну и Брайану Мустански. Спасибо вам, Глория Варгезе, Элисон Оркин, Кип Кантело и этический комитет Калифорнийского университета за вашу поддержку и отзывы.

Спасибо моим сотрудникам и студентам в Институте прогностических технологий Калифорнийского университета (UCIPT), особенно профессорам Вею Вангу, Майку Кэри, Амарнату Гупте, Стефани Стратди, Кристин Киркпатрик, Вассилису Тротрасу, Чену Ли, Джеймсу Фаулеру и Вагелису Христидису. Спасибо моей исследовательской группе и студентам, которые помогали проводить исследования и давали отзывы: Кирану Гиллу, Харкирану Гиллу, Джастину Томасу, Линвуду Лорду, Санаму Шамтоби и многим, многим другим. Очень признателен Дэвиду Бычкову за колоссальную поддержку и веру в нашу работу.

Я не смог бы обойтись без помощи спонсоров. Это Розмари Маккейг, Карли Уильямс, Грег Гринвуд, Сюзанна Эллисон, Крис Гордон, Эндрю Форсайт и многие другие в Национальных институтах здравоохранения. Джонатан Ли, Эмма Зоренски, Вай Нгуен, Бриджет Уильямс из Basis/Intel; Келли Уинтерс из Facebook; Марк Макграт и команда ANF, а также Карина Вонг и Эмили Локвуд из Gates Foundation, Мейер и Рене Ласкин. Спасибо, что вдохновили меня написать эту книгу и поддерживали мою работу!

И последнее, но, безусловно, не менее важное. Я хочу поблагодарить участников наших исследований, особенно лидеров наших онлайн-сообществ НОРЕ. Вы были настоящим вдохновением для меня, и только благодаря вашему стремлению делать благо для общества я смог повлиять на этот мир.

Глава 6. Нейрохакинг

1. Mauricio Estrella, How a Password Changed My Life, May 14 2014, <https://medium.com/the-lighthouse/how-a-password-changed-my-life-7af5d5f28038#.t1drsgv3s>.
2. Личная беседа с Маурисио Эстрельей, 9 февраля 2017 года.
3. D. J. Bem, Self-perception Theory, *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. Leonard Berkowitz (New York: Academic, 1972).
4. Психологи спорят, связано это с когнитивным диссонансом или со взглядами на свое прошлое поведение. Аргументы в пользу первого предположения см.: Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957). Аргументы в пользу второго предположения см.: D. J. Bem, Self-Perception: An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena, *Psychological Review* 74 (1967): 183–200.
5. Benjamin Franklin, *Autobiography of Benjamin Franklin [Edited from His Manuscript]*, ed. John Bigelow (Philadelphia: Lippincott, 1868).
6. Rosanna E. Guadagno, Adam Lankford, Nicole Muscanell, Bradley Okdie, and Debra McCallum, Social Influence in the Online Recruitment of Terrorists and Terrorist Sympathizers: Implications for Social Psychology Research, *Revue Internationale de Psychologie Sociale* 23 (2010): 25–56.
7. F. M. Haemmerlie and R. L. Montgomery. 1984. Purposefully Biased Interactions: Reducing Heterosocial Anxiety Through Self-Perception Theory, *Journal of Personality and Social Psychology* 47 (1984): 900–908.
8. F. M. Haemmerlie and R. L. Montgomery, Self-Perception Theory and Unobtrusively Biased Interactions: A Treatment for Heterosocial Anxiety, *Journal of Counseling, Psychology* 29 (1982): 362–370.
9. Pablo Brinol and Richard E. Petty, Overt Head Movements and Persuasion: A Self-Validation Analysis, *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 6 (2003): 1123–1139.
10. Stuart Valins, Cognitive Effects of False Heart-Rate Feedback, *Journal of Personality and Social Psychology* 4, no. 4 (1966): 400–408, doi:[10.1037/h0023791](https://doi.org/10.1037/h0023791).

- [11.](#) Stuart Valins, Cognitive Effects of False Heart-Rate Feedback, In *Experimental Social Psychology*, eds. Chester A. Insko and John Schopler (New York and London: Academic Press, 2013).
- [12.](#) John C. Barefoot and Ronald B. Straub, Opportunity for Information Search and the Effect of False Heart Rate Feedback, *Integrative Physiological & Behavioral Science* 40, no. 3 (2005): 156–160, doi:[10.1007/BF03159712](https://doi.org/10.1007/BF03159712).
- [13.](#) Marcus A. Gray, Neil A. Harrison, Stefan Wiens, and Hugo D. Critchley, Modulation of Emotional Appraisal by False Physiological Feedback during fMRI, *PLoS ONE* 2, no. 6 (2007), doi:[10.1371/journal.pone.0000546](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0000546).
- [14.](#) J. D. Laird, Self-Attribution of Emotion: The Effects of Expressive Behavior on the Quality of Emotional Experience, *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1974): 475–486.
- [15.](#) Fritz Strack, Leonard L. Martin, and Sabine Stepper, Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobtrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988): 768–777.
- [16.](#) R. B. Zajonc, Sheila T. Murphy, and Marita Inglehart, Feeling and Facial Efference: Implications of the Vascular Theory of Emotion, *Psychological Review* 96, no. 3 (1989): 395–416, doi:[10.1037/0033-295X.96.3.395](https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.3.395).
- [17.](#) M. Axel Wollmer, Claas de Boer, Nadeem Kalak, Johannes Beck, Thomas Gotz, Tina Schmidt, Muris Hodzic, et al, Facing Depression with Botulinum Toxin: A Randomized Controlled Trial, *Journal of Psychiatric Research* 46, no. 5 (2012): 574–81, doi:[10.1016/j.jpsychires.2012.01.027](https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2012.01.027).
- [18.](#) Michael B. Lewis and Patrick J Bowler, Botulinum Toxin Cosmetic Therapy Correlates with a More Positive Mood, *Journal of Cosmetic Dermatology* 8, no. 1 (2009): 24–26, doi:[10.1111/j.1473-2165.2009.00419.x](https://doi.org/10.1111/j.1473-2165.2009.00419.x).
- [19.](#) Tiffany A. Ito, Krystal W. Chiao, Patricia G. Devine, Tyler S. Lorig, and John T. Cacioppo, The Influence of Facial Feedback on Race Bias, *Psychological Science* 17, no. 3 (2006): 256–261, doi:[10.1111/j.1467-9280.2006.01694.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01694.x).
- [20.](#) Christopher J. Bryan, Gregory M. Walton, Todd Rogers, and Carol S. Dweck, Motivating Voter Turnout by Invoking the Self, *Proceedings of the*

National Academy of Sciences 108, no. 31 (2011): 1265356, doi:[10.1073/pnas.1103343108](https://doi.org/10.1073/pnas.1103343108).

[21.](#) Christopher J. Bryan, Gabrielle S. Adams, and Benoit Monin, When Cheating Would Make You a Cheater: Implicating the Self Prevents Unethical Behavior, *Journal of Experimental Psychology: General* 142, no. 4 (2013): 1001–5, doi:[10.1037/a0030655](https://doi.org/10.1037/a0030655).

[22.](#) C. R. Critcher and T. Gilovich, Inferring Attitudes from Mindwandering, *Personality and Social Psychology Bulletin* 36 (2010): 1255–1266.

[23.](#) J. P. Brunelle, The Impact of Community Service on Adolescent Volunteers' Empathy, Social Responsibility, and Concern for Others, *The Sciences and Engineering* 62 (2001): 2514.

[24.](#) Improvisational Acting Rules, https://en.wikibooks.org/wiki/Improvisational_Acting/Rules.

[25.](#) Nancy L. Collins and Lynn Carol Miller, Self-Disclosure and Liking: A Meta-Analytic Review, *Psychological Bulletin* 116, no. 3 (1994): 457–75, doi:[10.1037/0033-2909.116.3.457](https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.3.457).

[26.](#) C. K. Waterman, The Facilitating and Interfering Effects of Cognitive Dissonance on Simple and Complex Paired Associates Learning Tasks, *Journal of Experimental Social Psychology* 5 (1969): 31–42.

Глава 7. Увлékательность

1. Brad Tuttle, Former 'Extreme Couponer' Admits: It's a Waste of Time, *Time*, last modified November 5, 2012, <http://business.time.com/2012/11/05/former-extreme-couponer-admits-its-a-waste-of-time/>.
2. Why One Extreme Couponer Gave Up Clipping, National Public Radio, last modified October 30, 2012, <http://www.npr.org/2012/10/30/163950605/why-one-extreme-couponer-gave-up-clipping>.
3. We Are a Coupon Nation, RetailMeNot, Inc., last modified September 8, 2014, <http://retailmenot.mediaroom.com/2014-09-08-We-Are-a-Coupon-Nation>.
4. CPG Digital Coupon Circulation Grows By 23.4% in 1H16, Reaching 3.7 Billion, Kantar Media, August 15, 2016, <http://www.kantarmedia.com/us/newsroom/press-releases/cpg-digital-coupon-circulation-grows-by-23-4-in-1h16>.
5. Improving Economy, Increasing Shopper Demand for Digital Offers Impacting Coupon Use, Inmar, February 1, 2016, <http://www.inmar.com/press-release/improving-economy-increasing-shop-per-demand-for-digital-offers-impacting-coupon-use/>.
6. Improving Economy, Increasing Shopper Demand for Digital Offers Impacting Coupon Use, Inmar, February 1, 2016, <http://www.inmar.com/press-release/improving-economy-increasing-shop-per-demandfor-digital-offers-impacting-coupon-use/>.
7. Sherri Kuhn, The Wealthy Are More Likely to Use Coupons, Ironically, She Knows, February 10, 2014, <http://www.sheknows.com/living/articles/1029861/the-wealthy-are-more-likely-to-use-couponsironically>.
8. Is Metal Detecting Worth It? Metal Detecting Forum, last modified January 5, 2011, <http://metaldetectingforum.com/showthread.php?t=62457>.
9. Lulu Chang, Americans spend an alarming amount of time checking social media on their phones, Digital Trends, June 13, 2015, <http://www.digitaltrends.com/mobile/informate-report-social-media-smartphone-use/>.

- [10.](#) Edward Lee Thorndike, Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals, *Psychological Review Monograph Supplement* 2 (1901): 1–109.
- [11.](#) Daniel Schacter, *Psychology* (2nd ed.) (New York: Worth, 2011), 17.
- [12.](#) Top Secret WWII Bat and Bird Bomber Program, History Net, last modified June 12, 2006, <http://www.historynet.com/top-secret-wwii-bat-and-bird-bomber-program.htm>.
- [13.](#) Bruce K. Alexander, Robert B. Coombs, and Patricia F. Hadaway, The Effect of Housing and Gender on Morphine Self-Administration in Rats, *Psychopharmacology* 58, no. 2 (1978): 175–79, doi:[10.1007/BF00426903](https://doi.org/10.1007/BF00426903).
- [14.](#) Eryn Paul, “Why Germans Work Fewer Hours But Produce More: A Study in Culture,” KNote, <http://knote.com/2014/11/10/why-germans-work-fewer-hours-but-produce-more-a-study-in-culture>.
- [15.](#) Kim Witte and Mike Allen, “A Meta-Analysis of Fear Appeals: Implications for Effective Public Health Campaigns,” *Health Education & Behavior* 27, no. 5 (2000): 591–615, doi:[10.1177/109019810002700506](https://doi.org/10.1177/109019810002700506).
- [16.](#) Allison Earl and Dolores Albarracin, “Nature, Decay, and Spiraling of the Effects of Fear-Inducing Arguments and HIV Counseling and Testing: A Meta-Analysis of the Short- and Long-Term Outcomes of HIV-Prevention Interventions,” *Health Psychology* 26, no. 4 (2007): 496–506, doi:[10.1037/0278-6133.26.4.496](https://doi.org/10.1037/0278-6133.26.4.496).
- [17.](#) Kirk Mitchell, “Limon prison incentive programs keep inmates in check,” *The Denver Post*, November 14, 2010, <http://www.denver-post.com/2010/11/14/limon-prison-incentive-programs-keep-in-mates-in-check/>.
- [18.](#) Daniel Kahneman and Angus Deaton, High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, no. 38 (2010): 16489–93, doi:[10.1073/pnas.1011492107](https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107).
- [19.](#) Daniel Kahneman and Angus Deaton, High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, no. 38 (2010): 16489–93, doi:[10.1073/pnas.1011492107](https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107).
- [20.](#) Mark R. Lepper, David Greene, and Richard E. Nisbett, Undermining Children’s Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of The

‘overjustification’ hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1 (1973): 129–37, doi:[10.1037/h0035519](https://doi.org/10.1037/h0035519).

[21.](#) Mark R. Lepper and David Greene, *The Hidden Costs of Reward* (London and New York: Psychology Press, 1978).

[22.](#) E. L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan, A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999): 627–668–700.

[23.](#) Jesse Singal, “Awareness is Overrated, Science of Us, July 17, 2014, <http://nymag.com/scienceofus/2014/07/awareness-is-overrated.html>.

[24.](#) National Institute on Drug Abuse, Evaluation of the Office on National Drug Control Policy (ONDCP) National Youth Anti-Drug Media Campaign, 2006, <http://archives.drugabuse.gov/initiatives/westat/>.

[25.](#) Carlos D. Sanchez, L. Kristin Newby, Darren K. McGuire, Vic Hasselblad, Mark N. Feinglos, and E. Magnus Ohman, Diabetes-Related Knowledge, Atherosclerotic Risk Factor Control, and Outcomes in Acute Coronary Syndromes, *The American Journal of Cardiology* 95, no 11 (2005): 1290–1294, doi:[10.1016/j.amjcard.2005.01.070](https://doi.org/10.1016/j.amjcard.2005.01.070).

[26.](#) Alfie Kohn, Why Incentive Plans Cannot Work, *Harvard Business Review*, 1993, <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>.

[27.](#) Richard A. Guzzo, Richard D. Jette, and Raymond A. Katzell, The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology* 38, no. 2 (1985): 275–291, doi:[10.1111/j.1744-6570.1985.tb00547.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00547.x).

[28.](#) Richard A. Guzzo, Richard D. Jette, and Raymond A. Katzell, The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology* 38, no. 2 (1985): 275–291, doi:[10.1111/j.1744-6570.1985.tb00547.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00547.x), Kohn.

[29.](#) Amy Adkins, U.S. Employee Engagement Holds Steady at 31.7%, Gallup, May 7, 2015, http://www.gallup.com/poll/183041/employee-engagement-holds-steady.aspx?utm_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&utm_medium=topic&utm_campaign

[30.](#) Gamification: Engagement Strategies for Business and IT” Gartner, <http://www.gartner.com/technology/research/gamification/>.

- [31.](#) Gartner Predicts Over 70 Percent of Global 2000 Organisations Will Have at Least One Gamified Application by 2014, Gartner, November 9, 2011, <http://www.gartner.com/newsroom/id/1844115>.
- [32.](#) Gartner Says by 2014, 80 Percent of Current Gamified Applications Will Fail to Meet Business Objectives Primarily Due to Poor Design, Gartner, November 27, 2012, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>.
- [33.](#) Wupperman Steel, Enterprise Steel Consultancy, last modified February 7, 2015, http://enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Wuppermann_Steel.
- [34.](#) Steve Lopez, Disneyland workers answer to ‘electronic whip’, *Los Angeles Times*, October 19, 2011, <http://articles.latimes.com/2011/oct/19/local/la-me-1019-lopez-disney-20111018>.
- [35.](#) Damien Brevers and Xavier Noel, Pathological Gambling and the Loss of Willpower: A Neurocognitive Perspective, *Socioaffective Neuroscience & Psychology* 3 (September 2013), doi:[10.3402/snp.v3i0.21592](https://doi.org/10.3402/snp.v3i0.21592).
- [36.](#) David Skorton and Glenn Altschuler, America’s Foreign Language Deficit, *Forbes*, August 27, 2012, <https://www.forbes.com/sites/collegeprose/-/2012/08/27/americas-foreign-language-deficit/#5796b5ac4ddc>.
- [37.](#) Suzie Lechtenberg, Is Learning a Foreign Language Really Worth It? Freakonomics, March 6, 2014, <http://freakonomics.com/podcast/is-learning-a-foreign-language-really-worth-it-a-new-freakonomicsradio-podcast/>.
- [38.](#) Bryan Caplan, The Numbers Speak: Foreign Language Requirements Are a Waste of Time and Money, Library of Economics and Liberty, August 10, 2012, http://econlog.econlib.org/archives/2012/08/the_marginal_pr.html.
- [39.](#) John Cassidy, The Next Crusade: Paul Wolfowitz at the World Bank, *New Yorker*, April 9, 2007, <http://www.newyorker.com/magazine/2007/04/09/the-next-crusade>.
- [40.](#) Theo Merz, Russian commuters win free Metro travel if they can prove physical prowess, *The Telegraph*, November 8, 2013, <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/russia/10437306/Russian-commuters-win-free-Metro-travel-if-they-can-prove-physical-prowess.html>.
- [41.](#) Chris Clackum, Frequent Flyer Miles Going Unclaimed, NECN/ NBC, January 26, 2014, <http://www.necn.com/news/new-england/->

[_NECN_Frequent_Flyer_Miles_Going_Unclaimed_NECN-247767111.html](http://www.necnews.com/NECN_Frequent_Flyer_Miles_Going_Unclaimed_NECN-247767111.html).

42. Blake Fleetwood, Frequent-Flyer Programs Are Convoluted, Mysterious, and a Maddening Fraud, *Huffington Post*, May 4, 2011, http://www.huffingtonpost.com/blake-fleetwood/frequentflier-programs-ar_b_856623.html.

43. Blake Fleetwood, Frequent-Flyer Programs Are Convoluted, Mysterious, and a Maddening Fraud, *Huffington Post*, May 4, 2011, http://www.huffingtonpost.com/blake-fleetwood/frequentflier-programs-ar_b_856623.html

44. Jed Williams and John Swanciger, Why Small Businesses Should Be Utilizing Customer-Loyalty Programs, *Entrepreneur*, April 25, 2014, <https://www.entrepreneur.com/article/233362>.

45. Best Buy Increases Loyalty Rewards in Move to Spur Sales. 4-traders, April 3, 2014, <http://www.4-traders.com/BEST-BUY-CO-INC-11778/news/Best-Buy-Increases-Loyalty-Rewards-in-Move-to-Spur-Sales16603892/>.

46. Meredith Derby Berg, Turnaround Tales from JC Penney, Best Buy, *AdvertisingAge*, February 24, 2014, <http://adage.com/article/cmo-strategy/turnaround-tales-jc-penney-buy/291813/>.

47. Fida Chaaban, Social Entrepreneurship Is on the Rise: Soushiant Zanganehpour's Advice for 'Treds Acting as Agents of Change', *Entrepreneur Middle East*, October 22, 2015, <https://www.entrepreneur.com/article/251981>.

48. Blake Mycoskie, The Founder of TOMS on Reimagining the Company's Mission, *Harvard Business Review*, 2016, <https://hbr.org/2016/01/the-founder-of-toms-on-reimagining-the-companys-mission>.

49. Jeff Chu, Toms Sets Out To Sell A Lifestyle, Not Just Shoes, *Fast Company*, June 17, 2013, <https://www.fastcompany.com/3012568/blake-mycoskie-toms>.

50. Laura L. Carstensen, The Influence of a Sense of Time on Human Development, *Science* 312, no. 5782 (2006): 1913–15, doi:[10.1126/science.1127488](https://doi.org/10.1126/science.1127488).

Глава 8. Привычка

- [1.](#) Anna Rose Childress, Ronald N. Ehrman, Ze Wang, Yin Li, Nathan Sciortino, Jonathan Hakun, William Jens, et al, Prelude to Passion: Limbic Activation By ‘unseen’ drug and Sexual Cues, *PloS One* 3, no. 1 (2008): e1506, doi:[10.1371/journal.pone.0001506](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0001506).
- [2.](#) Kimberly A. Young, Teresa R. Franklin, David C. S. Roberts, Kanchana Jagannathan, Jesse J. Suh, Reagan R. Wetherill, Ze Wang, Kyle M. Kampman, Charles P. O’Brien, and Anna Rose Childress, Nipping Cue Reactivity in the Bud: Baclofen Prevents Limbic Activation Elicited by Subliminal Drug Cues, *Journal of Neuroscience* 34, no. 14 (2014): 5038–43, doi:[10.1523/JNEUROSCI.4977-13.2014](https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.4977-13.2014).
- [3.](#) Gabrielle Giffords, https://en.wikipedia.org/wiki/Gabrielle_Giffords.
- [4.](#) Todd Ackerman, Meet Therapy Team Helping Giffords, *Houston Chronicle*, November 20, 2011, <http://www.chron.com/news/houston-texas/article/-Meet-therapy-team-helping-Giffords-2279624.php>.
- [5.](#) Bogdan Draganski, Christian Gaser, Volker Busch, Gerhard Schuierer, Ulrich Bogdahn, and Arne May, Neuroplasticity: Changes in Grey Matter Induced by Training, *Nature* 427, no. 6972 (2004): 311–12, doi:[10.1038/427311a](https://doi.org/10.1038/427311a).
- [6.](#) Antonella Gasbarri, Assunta Pompili, Mark G. Packard, and Carlos Tomaz, Habit Learning and Memory in Mammals: Behavioral and Neural Characteristics, *Neurobiology of Learning and Memory* 114 (October 2014): 198–208, doi:[10.1016/j.nlm.2014.06.010](https://doi.org/10.1016/j.nlm.2014.06.010).
- [7.](#) R. B. Zajonc, Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences, *American Psychologist* 35, no. 2 (1980): 151–175.
- [8.](#) Henry H. Yin and Barbara J. Knowlton, The Role of the Basal Ganglia in Habit Formation, *Nature Reviews Neuroscience* 7, no. 6 (2006): 464–476, doi:[10.1038/nrn1919](https://doi.org/10.1038/nrn1919).
- [9.](#) G. F. Koob and M. Le Moal, Drug Abuse: Hedonic Homeostatic Dysregulation, *Science (New York, NY.)* 278, no. 5335 (1997): 52–58.
- [10.](#) G. F. Koob and M. Le Moal, Drug Addiction, Dysregulation of Reward, and Allostasis, *Neuropsychopharmacology* 24, no. 2 (2001): 97–129, doi:[10.1016/S0893-133X\(00\)00195-0](https://doi.org/10.1016/S0893-133X(00)00195-0).

- [11.](#) George F. Koob, Alcoholism: Allostasis and Beyond. *Alcoholism, Clinical and Experimental Research* 27, no. 2 (2003): 232–243, doi:[10.1097/-01.ALC.0000057122.36127.C2](#).
- [12.](#) George F. Koob, Alcoholism: Allostasis and Beyond. *Alcoholism, Clinical and Experimental Research* 27, no. 2 (2003): 232–243, doi:[10.1097/-01.ALC.0000057122.36127.C2](#), Zajonc, p. 160.
- [13.](#) A. J. DeCasper and W. P. Fifer, Of Human Bonding: Newborns Prefer Their Mothers' Voices, *Science* 208, no. 4448 (1980): 117476, doi:[10.1126/-science.7375928](#).
- [14.](#) R. B. Zajonc, Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal, *Current Directions in Psychological Science* 10, no. 10 (2000): 224–28.
- [15.](#) Jennifer L. Monahan, Sheila T. Murphy, and R.B. Zajonc, Subliminal Mere Exposure: Specific, General, and Diffuse Effects, *Psychological Science* 11, no. 6 (2000): 462–66, doi:[10.1111/1467-9280.00289](#).
- [16.](#) David J. Kelly, Paul C. Quinn, Alan M. Slater, Kang Lee, Alan Gibson, Michael Smith, Liezhong Ge, and Olivier Pascalis, Three-Month-Olds, but Not Newborns, Prefer Own-Race Faces, *Developmental Science* 8, no. 6 (2005): F31–36, doi:[10.1111/j.1467-7687.2005.0434a.x](#).
- [17.](#) Leslie A. Zebrowitz, Benjamin White, and Kristin Wieneke, Mere Exposure and Racial Prejudice: Exposure to Other-Race Faces Increases Liking for Strangers of That Race, *Social Cognition* 26, no. 3 (2008): 259–75, doi:[10.1521/soco.2008.26.3.259](#).
- [18.](#) Lara Salahi, “Meditation Heals Military Vets with PTSD,” ABC News, June 6, 2011, <http://abcnews.go.com/Health/Depression/meditation-heals-military-vets-ptsd/story?id=13756395>.
- [19.](#) Michael Christopher, A Broader View of Trauma: A Biopsychosocial-Evolutionary View of the Role of the Traumatic Stress Response in the Emergence of Pathology And/Or Growth, *Clinical Psychology Review* 24, no. 1 (2004): 75–98, doi:[10.1016/j.cpr.2003.12.003](#).
- [20.](#) Emily A. Holmes, Ella L. James, Thomas Coode-Bate, and Catherine Deeprose, Can Playing the Computer Game ‘Tetris’ Reduce the Build-Up of Flashbacks for Trauma? A Proposal from Cognitive Science, *PLOS ONE* 4, no. 1 (2009): e4153, doi:[10.1371/journal.pone.0004153](#).

- [21.](#) Sara W. Lazar, Catherine E. Kerr, Rachel H. Wasserman, Jeremy R. Gray, Douglas N. Greve, Michael T. Treadway, Metta McGarvey, et al, Meditation Experience Is Associated with Increased Cortical Thickness. *Neuroreport* 16, no. 17 (2005): 1893–97.
- [22.](#) Richard J. Davidson, Jon Kabat-Zinn, Jessica Schumacher, Melissa Rosenkranz, Daniel Muller, Saki F. Santorelli, Ferris Urbanowski, Anne Harrington, Katherine Bonus, and John F. Sheridan, Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation, *Psychosomatic Medicine* 65, no. 4 (2003): 564–70, doi:[10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3](https://doi.org/10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3).
- [23.](#) Emma M. Seppala, 20 Scientific Reasons to Start Meditating Today, *Psychology Today*, September 11, 2013, <https://www.psychologytoday.com/blog/feeling-it/201309/20-scientific-reasons-start-meditating-today>.
- [24.](#) Eileen Luders, Arthur W. Toga, Natasha Lepore, and Christian Gaser, The Underlying Anatomical Correlates of Long-Term Meditation: Larger Hippocampal and Frontal Volumes of Gray Matter, *NeuroImage* 45, no. 3 (2009): 672–78, doi:[10.1016/j.neuroimage.2008.12.061](https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2008.12.061).
- [25.](#) Сообщение в сообществе HOPE от 25 июля 2016 года.
- [26.](#) Eric Vilas-Boas, What the Hell is Michael Phelps' Arm-Swinging Warmup About? Thrillist, August 10, 2016, <https://www.thrillist.com/news/nation/rio-olympics-2016-michael-phelps-arm-stretch-swimming>.
- [27.](#) What the Greatest Olympic Athlete Ever Can Teach You about Becoming a Champion, Competitive Advantage, <https://www.competitivedge.com/-what-greatest-olympic-athlete-ever-can-teach-you-about-becoming-champion>.
- [28.](#) Joseph D. Lyons, Michael Phelps' Pre-Race Playlist Is Highly Sought After for a Very Good Reason. Bustle, August 8, 2016, <http://www.bustle.com/articles/177333-michael-phelps-pre-race-playlist-is-highlysought-after-for-a-very-good-reason>.

Глава 9. Соберем всё вместе

1. Личная беседа с Чарли Браке, 2 февраля 2017 года.
2. Sarah Klein, I Went To Rehab For My Technology Addiction. *Prevention*, October 19, 2016, <http://www.prevention.com/mind-body/i-went-to-rehab-for-my-technology-addiction>.
3. Yu-Kang Lee, Chun-Tuan Chang, You Lin, and Zhao-Hong Cheng, The Dark Side of Smartphone Usage: Psychological Traits, Compulsive Behavior and Technostress, *Computers in Human Behavior* 31 (February 2014): 373–83, doi:[10.1016/j.chb.2013.10.047](https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.047).
4. Richard Emanuel, Rodney Bell, Cedric Cotton, Jamon Craig, Danielle Drummond, Samuel Gibson, Ashley Harris, et al, The Truth About Smartphone Addiction, *College Student Journal* 49, no. 2 (2015): 291–99.
5. Sean D. Young, Explaining Pokemon Go through the ‘Science of Social’, July 22, 2016, <http://seanyoungphd.com/blog/2016/7/22/explaining-pokmon-go-through-the-science-of-social>.
6. Jenny S. Radesky, Jayna Schumacher, and Barry Zuckerman, Mobile and Interactive Media Use by Young Children: The Good, the Bad, and the Unknown, *Pediatrics* 135, no. 1 (2015): 1–3, doi:[10.1542/peds.2014-2251](https://doi.org/10.1542/peds.2014-2251).
7. Nick Bilton, Steve Jobs Was a Low-Tech Parent, *The New York Times*, September 10, 2014, http://www.nytimes.com/2014/09/11/fashion/steve-jobs-apple-was-a-low-tech-parent.html?_r=0.
8. Личная беседа с сержантом Моррисоном, 8 января 2017 года.
9. Operant conditioning, https://en.wikipedia.org/wiki/Operant_conditioning.
10. Henry L. Roediger III., What Happened to Behaviorism, Association for Psychological Science, 2004, <http://www.psychologicalscience.org/observer/-what-happened-to-behaviorism#.WG1ue33JLaU>.
11. Henry L. Roediger III., What Happened to Behaviorism, Association for Psychological Science, 2004, <http://www.psychologicalscience.org/observer/-what-happened-to-behaviorism#.WG1ue33JLaU>, Klein.
12. Recruit training, https://en.wikipedia.org/wiki/Recruit_training.

- [13.](#) Christina Salmivalli and Elisa Poskiparta, Making Bullying Prevention a Priority in Finnish Schools: The KiVa Antibullying Program, *New Directions for Youth Development* 133 (2012): 41–53, doi:[10.1002/ym.20006](https://doi.org/10.1002/ym.20006).
- [14.](#) Anne L. Williford, Christian Elledge, Aaron J. Boulton, Kathryn J. DePaolis, Todd D. Little, and Christina Salmivalli, Effects of the KiVa Antibullying Program on Cyberbullying and Cybervictimization Frequency Among Finnish Youth, *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology* 42, no. 6 (2013): 820–33, doi:[10.1080/15374416.2013.787623](https://doi.org/10.1080/15374416.2013.787623).

ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ

[27] Алан Стюарт «Эл» Франкен (1951 г. р.) — американский писатель, комик, радиоведущий и политик. *Прим. ред.*

[28] Это очень мощная методика влияния на разум. Если вы применяете ее на других, делайте это во благо.

[29] «Дневники мотоциклиста» (исп. Diarios de motocicleta) — фильм режиссера Вальтера Саллеса о молодом Эрнесто Геваре, путешествующем по Южной Америке в компании своего друга Альберто Гранадо. *Прим. ред.*

[30] Я определяю нейрохакинг как психологические уловки, которые позволяют перенастроить сознание на основе анализа поведения в прошлом. Благодаря такому широкому определению можно выделить много видов уловок. Другие силы, представленные в этой книге, тоже можно отнести к нейрохакингу, если они включают размышления о прошлом поведении, ведущие к формированию образа самого себя. Например, человек, который считает, что неспособен последовательно заниматься хобби, может использовать силу лестницы или сообщества, чтобы изменить свое поведение. Если он несколько раз добьется успеха, мозг проанализирует этот факт, перенастроится и придет к выводу, что прежний образ был неправильным. Таким образом, другие силы тоже могут действовать как нейроуловки.

[31] Умлаут (нем. umlaut — «перегласовка») — диакритический (отличающий) знак (две точки над буквой), который указывает на то, что произношение и звучание соответствующего звука изменяется в зависимости от следующих гласных (обычно гласная в корне изменяется в зависимости от гласной суффикса или окончания). *Прим. науч. ред.*

[32] Роберт Зайонц (1923–2008) — американский психолог, по происхождению поляк. Зайонц впервые описал феномен социальной фасилитации (когда человек лучше выполняет задания в присутствии других людей, чем в одиночку), исследовал, как влияет количество и очередность рождения детей в семье на их интеллектуальное развитие. В 1978 году награжден премией Американской психологической ассоциации за выдающийся вклад в психологию. *Прим. ред.*

[33] Поэтому я противопоставляю нейрохакинг популярным представлениям. Принято считать, что для изменения действий нужно изменить сознание. Я же полагаю, что это возможно, но невероятно тяжело. Например, если человек хочет побороть страх перед выступлениями, гораздо легче начать с коротких онлайн-презентаций или выступлений перед знакомым (нейрохакинг), чем внушать себе, что бояться выступлений иррационально.

[34] Часто бывает, что руководитель группы не всегда воплощает все ее характеристики. В качестве примера можно привести лицемерных и аморальных священников и учителей, которые должны вести других к добру, а в действительности не следуют собственным советам. Нейроуловки не дают стопроцентной гарантии изменения сознания и поведения. Как и все остальные силы, они поднимают рычаг, чтобы повысить вероятность изменения, особенно в сочетании с другими силами в этой книге.

[35] Хабад — направление в хасидизме, иудейское религиозное движение, также называется любавичским хасидизмом. *Прим. ред.*

[36] Автор ссылается на Альфи Кона, однако последний несколько иначе расставляет акценты. В своих трудах Кон подчеркивает, что оплата труда должна быть достойной и справедливой, важно не превращать денежные поощрения в единственный «мотиватор» и не размахивать ими как пряником. См., например: Кон. А. [Наказание наградой. Что не так со школьными оценками, системами мотивации, похвалой и прочими взятками.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. *Прим. ред.*

[37] «28 дней спустя» — британский фильм ужасов режиссера Дэнни Бойла. Действие фильма разворачивается в наши дни в Великобритании, пораженной пандемией высокозаразного вируса, превращающего людей в убийц. Сюжет построен вокруг попыток четырех выживших спастись от безумных зомби. *Прим. ред.*

[38] Большая нужда в кофе может быть проявлением особой зависимости — теизма (кофеинизма) — зависимости от кофеина. *Прим. науч. ред.*

[39] Посттравматическое стрессовое расстройство — тяжелое психологическое состояние, когда человек не способен осмыслить случившееся, избегает вспоминать и говорить о травме, отрицает

дезорганизацию психической деятельности, гнев и ярость, страдает от диссоциации мыслительной и эмоциональной сфер и утрачивает способность эмоционально откликаться. Его отличают сверхнастороженность и хроническая депрессия, а также социальная пассивность. Бермант-Полякова А. В. Посттравма. Диагностика и терапия. СПб. : Речь, 2006. Психологическую травму может вызвать событие экстраординарное, которое человек переживает как угрожающее физической или психологической целостности. Человек сталкивается с угрозой своей жизни, жизням людей, находящихся рядом, или угрозой своей психологической безопасности и испытывает невыразимо тяжелую массу аффективных переживаний: беспомощности, шока, страха, ярости, стыда, вины. *Прим. науч. ред.*

[40] Бейсмен — в бейсболе полевой игрок (infielder) команды защиты, который стоит на базе. *Прим. ред.*

[41] Аутфилдер (outfielder) — общий термин, которым в бейсболе обозначается один из трех игроков, занимающих оборонительную позицию во внешнем поле — наиболее удаленной от дома части поля. *Прим. ред.*

[42] Хотя высшим баллом поощряют за имеющиеся знания (ответы на экзамене), на самом деле это награда за поведение, которое привело к правильным ответам (учеба). Когда школьник получил пятерку, он понимает, что, если хочется повторить успех, нужно делать то же самое, что к этому привело (учиться так же, как в прошлый раз). В этом смысл обусловливания.

[43] Costco Wholesale Corporation — крупнейшая в мире сеть складов самообслуживания клубного типа и пятое по величине продаж розничное торговое предприятие в США. Компания занимает 18-е место в Fortune Global 500 (2015 год). *Прим. ред.*

[44] Одно и то же поведение может быть автоматическим для одного человека и жгучим для другого в зависимости от причины проблемы. Некоторые случаи — например, моргнуть, когда что-то попало в глаз — автоматические практически для всех, однако другие, например первым делом проверить утром электронную почту, для одних людей жгучие, а для других обыкновенные в зависимости от того, насколько сознательно они выполняются и насколько человек способен контролировать себя в процессе.