

Į P R O Č I O G A L I A



Kodėl mes taip elgiamės
ir kaip tai **pakeisti**

CHARLES DUHIGG



ĮPROČIO
GALIA

Kodėl mes taip elgiamės
ir kaip tai pakeisti

CHARLES DUHIGG

Iš anglų kalbos vertė
Nida Norkūnienė ir Milda Černiauskaitė

baltos lankos

PROLOGAS

Įpročio įveikimas

Ji buvo mokslininkų mėgstamiausia tyrimo dalyvė.

Liza Alen, kaip liudija jos asmens byla, buvo trisdešimt ketverių metų, pradėjo rūkyti ir gerti šešiolikos ir kone visą gyvenimą kovojo su nutukimu. Dvidešimt kelerių metų ją buvo pradėjusios persekioti skolų išieškojimo agentūros, siekdamos, kad ji grąžintų 10 000 dolerių skolą. Trumpi anketiniai duomenys rodė, kad ilgiausias jos darbo laikotarpis – mažiau nei metai.

Tačiau dabar prieš tyrėjus sėdinti moteris buvo liekna ir energinga, įdegusiomis bėgikės kojomis. Ji atrodė dešimčia metų jaunesnė negu asmens bylos nuotraukoje – taip, lyg galėtų nurungti kiekvieną kambaryje esantį žmogų. Kaip bylojo neseni įrašai Lizos byloje, ji neturėjo negrąžintų skolų, negėrė ir jau trisdešimt devintas mėnuo dirbo grafinio dizaino firmoje.

„Kiek laiko praėjo nuo tada, kai surūkėte savo paskutinę cigaretę?“ – paklausė vienas psichoterapeutas, pradėdamas nuo sąrašo klausimų, į kuriuos Liza atsakydavo kaskart atėjusi į Merilando valstijoje, netoli Betesdos, esančią laboratoriją.

„Beveik ketveri metai, – atsakė ji. – Nuo tada numečiau dvidešimt septynis kilogramus ir bėgioju ilgas distancijas.“

Ji pradėjo ir mokytis, kad gautų magistro laipsnį, be to, nusipirko namą. Tai buvo kupinas įvykių laikotarpis.

Kambaryje sėdėjo mokslininkai: neurologai, psichologai, genetikai ir sociologai. Pastaruosius trejus metus, gaudami paramą iš Nacionalinio sveikatos instituto, jie visokeriopaipai pagelbėjo Lizai ir dar daugiau kaip dviem tuzinams kitų rūkalių, nuolatinių persivalgėlių, beviltiškų girtuoklių, maniakiškai apsipirkinėjančių vartotojų, žmonių, turinčių žalingų įpročių. Visus dalyvius siejo vienas bendras bruožas: jie per gana trumpą laiką pakeitė savo gyvenimus. Tyrėjai norėjo suprasti, kaip tai pavyko. Tad jie vertino dalyvių gyvybingumo požymius, įrengė jų namuose vaizdo kameras, kad galėtų stebėti jų kasdienybę, prieštarų apraiškas ir, pasitelkę technologijas, leidžiančias jiems išvelgti, kas tuo metu vyksta žmonių smegenyse, matė, kaip jų smegenimis teka kraujas ir kaip jas veikia neuronų siunčiami elektros impulsai, kai jie patiria pagundas, tarkim, užuodžia cigaretės dūmus ar gardžius valgius. Tyrėjų tikslas buvo išsiaiškinti, kaip įpročiai pasireiškia neurologiniu lygmeniu ir ko reikia, kad jie pasikeistų.

„Žinau, šią istoriją esi pasakojusi daugybę kartų, – tarė gydytojas Lizai, – bet keli mano kolegos ją yra girdėję tik iš kitų lūpų. Gal galėtum dar sykėlį papasakoti, kaip tu metei rūkyti?“

„Žinoma, – atsakė Liza. – Pradžia buvo Kaire.“

Ji paaiškino, kad atostogauti nusprendė skubotai. Prieš kelis mėnesius jos vyras parėjo namo ir pareiškė ją paliekantis, nes mylįs kitą moterį. Lizai prireikė laiko išdavystei išgyventi ir suvokti tai, kad ji iš tiesų skiriasi. Mergina išgyveno gedulo laikotarpį, paskui įkyraus šnipinėjimo laikotarpį, kai sekiodavo paskui naująją jo draugųžę po visą miestą, skambinėdavo jai vidurnaktį ir padėdavo ragelį. Paskui vieną vakarą Liza išdygo girta prie tos merginos namų – beldėsi į jos duris ir šaukė, jog ketina sudeginti šios butą.

„Man tai buvo nelengvas laikas, – sakė Liza. – Visada norėjau pamatyti piramides, ir mano kredito kortelės dar nebuvo tuščios, taigi...“

Pirmą rytą Kaire Liza atsibudo paryčiais – iš gretimos mečetės atsklido muedzino kvietimas melstis. Viešbučio kambaryje buvo tamsu nors į akį durk. Sutrikus organizmo ritmui dėl pasikeitusios laiko juostos, beveik nieko nematydama, ji sugraibė cigaretę.

Taip nesorientavo, kad nieko nesuprato, kol neužuodė degančio plastiko smarso, – tik tada susivokė, jog mėgina prisidegti tušinuką, o ne „Marlboro“. Pastaruosius keturis mėnesius ji vis verkė, šlamštė maistą, negalėdavo užmigti, jautė gėdą, depresiją ir pyktį – viską iškart. Gulėdama lovoje ji palūžo.

„Į mane siūbtelėjo ta liūdesio banga, – sakė ji. – Jaučiausi taip, lyg viskas, ko aš kada nors gyvenime troškau, žlugo. Aš net negalėjau įprastai rūkyti. Tada pradėjau galvoti apie savo buvusį vyrą, kaip sunku bus grįžus rasti kitą darbą, kaip labai aš to darbo nekėsiu ir kaip prastai jaučiausi visą tą laiką. Atsikėliau, užkliuvau už vandens ąsočio, jis apvirto ir vanduo išsiliejo, o aš pradėjau dar labiau raudoti. Buvau apimta nevilties, jaučiau, jog privalau ką nors pakeisti, bent vieną dalyką, kurį dar galiu kontroliuoti.“

Liza palindo po dušu ir išėjo iš viešbučio. Važiuodama taksi Kairo gatvėmis, paskui purvinais keliais, vedančiais prie Sfinkso, prie Gizos piramidžių, per didžiulę bekraštę dykumą, ji pajuto gailęstį sau. Jai reikia turėti gyvenime tikslą, pamanė. Ką nors, dėl ko būtų verta darbuotis.

Tad sėdėdama taksi nusprendė: dar sugrįš į Egiptą ir keliaus per dykumą pėsčiomis.

Idėja buvo beprotiška, Liza tai suprato. Ji buvo prastos sveikatos ir fizinės formos, priaugusi svorio, jos banko sąskaita tuščia. Nežinojo, kaip vadinasi ta dykuma, į kurią žvelgė, nenutuokė, ar tokia kelionė išvis įmanoma. Bet tai buvo nesvarbu. Jai reikėjo ko nors

įsitverti. Liza nusprendė, kad duos sau metus pasiręgti. Ji tikrai žinojo – kad išvertų tokią ekspediciją, reikės aukos.

O ypač reikės mesti rūkyti.

Kai galiausiai po vienuolikos mėnesių mergina kirto dykumą – tai buvo pustuzinio žmonių kelionė mašinomis su oro kondicionieriais, – karavanas gabeno tiek daug vandens, maisto, palapinių, žemėlapių, GPS, siųstuvų-imtuvų, kad įsimestas vienas kitas pakelis cigarečių nieko nebūtų pakeitęs.

Bet važiuodama taksi Liza to nežinojo. Ir laboratorijoje sėdintiems mokslininkams jos kelionės detalės nebuvo svarbios. Nes dėl tam tikrų priežasčių, kurias jie tik dabar pradėjo suprasti, tas vienas menkas Lizos suvokimo pokytis anądien Kaire – įsitikinimas, kad ji privalo mesti rūkyti, jei nori pasiekti savo tikslą, – išjudino daugybę kitų pokyčių, kuriais galiausiai spinduliavo kiekviena jos gyvenimo smulkmena. Per tolesnius šešis mėnesius ji, užuot rūkusi, ėmė bėgioti, o tai pakeitė jos valgymo, miego ir darbo įpročius, taip mergina sutaupė pinigų, atsirado dienotvarkė, ateities planas ir pan. Ji pradėjo bėgioti vidutinio ilgumo distancijas, paskui ilgas distancijas, grįžo mokytis, nusipirko namą ir susižadėjo. Galiausiai Liza buvo atrinkta į tyrimo grupę, ir kai mokslininkai ėmė tirti Lizos smegenų vaizdus, jie išvydo šį tą nepaprasta: vienas neurologines struktūras – jos senų įpročių – buvo užklojusios naujos struktūros. Jie vis dar galėjo įžvelgti nervų sistemos veiklą, susijusią su ankstesniu elgesiu, bet šie impulsai buvo išstumti naujų paskatų. Pasikeitus Lizos įpročiams, pasikeitė ir jos smegenys.

Mokslininkai buvo įsitikinę, kad ne išvyka į Kairą sukėlė tokį pokytį, ne skyrybos ir ne kelionė dykuma. Tiesiog Liza iš pradžių nusprendė atsikratyti vieno įpročio – rūkymo. Visi tyrimo dalyviai yra išgyvenę panašų procesą. Susikaupusi į vieną gyvenimosi aspektą – į vadinamąjį „pagrindinį įprotį“, Liza išmoko pakeisti ir kasdienę nusistovėjusią savo gyvenimo tvarką.

Taip keistis geba ne tik individai. Kai kompanijos ima keisti įpročius, gali pasikeisti visa organizacija. Firmos „Procter and Gamble“, „Starbucks“, Alcoa, „Target“ ir kitos pasinaudojo šia išvalga, kad paveiktų darbo procesą, darbuotojų bendravimą ir – klientams to net nesuvokiant – žmonių apsipirkimą.

„Aš noriu jums parodyti vieną iš nesenų jūsų smegenų vaizdų, – pasakė mokslininkas tyrėjas Lizai, baigdamas patikrinimą. Jis kompiuterio ekrane padidino vaizdą, buvo matyti jos galvos vidus. – Kai matote maistą, vis dar yra aktyvios šios sritys, susijusios su troškimu ir alkium, – jis parodė vietą prie smegenų centro. – Jūsų smegenys vis dar skleidžia impulsus, raginančius jus persivalgyti. Tačiau štai čia, šioje srityje, jau ryškėja nauja veikla, – jis parodė į sritį, esančią prie kaktos, – čia, mūsų manymu, prasideda seno elgesio draudimas ir savidrausmė. Ir ši nauja veikla kaskart jums atėjus atrodo vis ryškesnė.“

Liza buvo mokslininkų mėgstamiausia tyrimo dalyvė, nes jos smegenų sklaidos vaizdai tiesiog prikaustydavo dėmesį, buvo labai įdomūs ir naudingi kuriant elgesio modelių – įpročių, įsišaknijusių mūsų protuose, – žemėlapi.

„Jūs padedate mums suprasti, kaip sprendimas virsta automatiška elgsena“, – pasakė jai gydytojas.

Visi kambaryje jautėsi taip, lyg stovėtų ant didžiulio atradimo slenksčio. Taip ir buvo.



Kai atsibudote šį rytą, ką pirmiausia veikėte? Ar puolėte praustis po dušu, tikrinote savo elektroninį paštą, griebėte nuo virtuvės spintelės spurgą? Ar valėtės dantis prieš nusišluostydamas rankšluosčiu, ar po to? Užsirišote pirma kairįjį ar dešinįjį batą? Ką pasakėte savo vaikams žengdamas pro duris? Kuriuo keliu važiavote į darbą? Kai

atsisėdote už darbo stalo, ar pirma bendravote elektroniniu paštu, ar šnekučiavotės su kolegomis, o gal ėmėte rašyti išsimintinas pastabas? Priešpiečiams sukirtote salotų ar mėsainių? Parėjęs namo apsiavėte sportukus ir išlėkėte pabėgioti ar įsipylėte gėrimo ir kirtote pietus žiūrėdamas TV?

„Visas mūsų gyvenimas, kol jis apibrėžtas, yra įpročių visuma“, – 1982 m. rašė Williamas Jamesas. Dauguma mūsų kasdienių pasirinkimų gali atrodyti kaip gerai apgalvoti sprendimai, bet tokie nėra. Jie tėra įpročiai. Ir nors kiekvienas įprotis pats savaime reiškia labai mažai, ilgainiui valgiai, kuriuos užsisakome, žodžiai, kuriuos kasnakt pasakome vaikams prieš miegą, tai, ar taupome, ar leidžiame pinigų, ar dažnai sportuojame, minčių ir darbotvarkės susidėliojimas turi milžinišką įtaką mūsų sveikatai, darbo našumui, finansiniam saugumui ir laimei. Viename straipsnyje, kurį 2006 m. išspausdino Duke'o universiteto* mokslininkas, teigiama, kad daugiau kaip 40 proc. kasdien atliekamų žmonių veiksmų yra ne tikri sprendimai, o vien įpročiai.

Williamas Jamesas – kaip ir daugelis kitų, pradedant Aristotelium ir baigiant Opra, – didelę savo gyvenimo dalį stengėsi suprasti, kodėl egzistuoja įpročiai. Bet tik per pastaruosius du dešimtmečius mokslininkai ir rinkodaros specialistai pradėjo iš tiesų suprasti, kaip įpročiai *veikia* – ir dar svarbiau: kaip jie keičiasi.

Ši knyga suskirstyta į tris dalis. Pirmą dalį apie tai, kaip įpročiai susiformuoja individualiame gyvenime. Čia nagrinėjama įpročio susiformavimo neurologija, tai, kaip iškiepyti naujus įpročius ir išguiti senus, metodai – tarkim, reklama, galinti dantų valymą iš niekam nežinomos praktikos paversti tautine manija. Čia atsklei-

* *Duke university*. (Angl.) Tai privatus mokslinių tyrimų universitetas JAV, Šiaurės Karolinoje, Daramo mieste. 1838 m. įkurtas metodisto ir kvakerio, 1892 m. perkeltas į Daramą. 1924 m. tabako ir elektros energijos pramonės magnatas James B. Duke'as įsteigė Duke'o premiją, ir kaip tik tuo metu universitetas buvo pervardintas jo tėvo, Washingtono Duke'o, vardu. (Vert. past.)

džiama, kaip firma „Procter and Gamble“ tualetinį vandenį „Febreze“ pavertė milijardus dolerių uždirbusia preke, pasiremdama klientų įpročių paskatomis, kaip Anoniminiai alkoholikai pakeičia savo gyvenimus, atakuodami įpročių esmę – priklausomybę, kaip treneris Tony’s Dungy’s sugražino sėkmę blogiausiai Nacionalinės futbolo lygos* komandai, išlavinęs automatiškas savo žaidėjų reakcijas į subtilius signalus amerikietiškojo futbolo aikštelėje.

Antroje dalyje analizuojami sėkmingų kompanijų ir organizacijų įpročiai. Išsamiai atskleidžiama, kaip generalinis direktorius Paulas O’Neillas – prieš tapdamas JAV izdo sekretoriumi – pavertė kovojančią dėl išlikimo aliuminio apdirbamosios pramonės įmonę pačia geriausia įmone vertinant pagal Dow Jones akcijų rinkos indeksą, susitelkęs tik į vieną pagrindinį įprotį: kaip „Starbucks“ padėjo žmogui, išmestam iš vidurinės mokyklos, tapti puikiausiu vadybininku, įdiegdama įpročius, stiprinančius jo valią. Čia aiškina, kodėl daugybė talentingų chirurgų gali pridaryti katastrofiškų klaidų tada, kai yra pakrikę ligoninės organizaciniai įpročiai.

Trečioje dalyje apžvelgiami visuomenės įpročiai. Prisimenama, kaip iškilo Martinas Lutheris Kingas Jaunesnysis ir judėjimas už pilietines teises, iš dalies pakeisdamas Alabamos valstijoje esančio Montgomerio visuomenei būdingus įpročius – ir kodėl tokios pat pastangos padėjo jaunajam pastoriumi Rickui Warrenui pastatyti didžiausią tautos bažnyčią Kalifornijoje, Sedlbeke. Galiausiai čia nagrinėjami keblūs etiniai klausimai, kaip antai: ar Britanijoje žudikas turėtų likti neįkalintas, jei jis gali įtikinamai įrodyti, kad žudyti jį vertė įpročiai.

Kiekvienas skyrius plėtojamas remiantis pagrindiniu teiginiu: įpročius galima pakeisti, supratus, kaip jie veikia.

Šioje knygoje pasinaudota šimtais akademiniais veikalais, pokalbiais su daugiau kaip trimis šimtais mokslininkų ir direktorių, daugybės kompanijų atliktais tyrimais. (Nuorodos į šaltinius

* Nacionalinė futbolo lyga (NFL) – tai yra amerikietiškojo futbolo. (Vert. past.)

pateiktos knygos gale kartu su pastabomis, dar galima žr. <http://www.thepowerofhabit.com>.) Čia analizuojami konkretūs, apibrėžti įpročiai – pasirinkimai, kuriuos kiekvienas padarome kuriuo nors metu, paskui liaujamės apie juos galvoję, bet ir toliau šitaip tebesielgiame, dažnai kasdien. Vienu metu mes visi sąmoningai nusprendėme, kiek reikia valgyti ir ko stvertis nuėjus į darbą, kaip dažnai gerti, kada bėgioti. Paskui liovėmės darę sprendimus ir elgesys tapo automatiškas. Tai natūralus mūsų neurologijos rezultatas. Tad suprasdami, kaip tai vyksta, jūs galite pakeisti šiuos elgesio modelius taip, kaip tik nuspręsite.



Susidomėjau įpročių mokslu prieš aštuonerius metus, dirbdamas laikraščio reporteriu Bagdade. JAV kariuomenėje, – pagalvojau aš, stebėdamas jos veiksmus, – vyksta vienas didžiausių įpročio formavimo eksperimentų per visą istoriją. Pagrindinis kareivių lavinimas yra iš tiesų mokymas rūpestingai suplanuotų įpročių, kaip šaudyti, mąstyti ir bendrauti apšaudomiems. Mūšio lauke kiekvienas duotas įsakymas paskatina atlikti veiksmą, treniruotą tol, kol jis tampa automatiškas. Visa organizacija remiasi daugybę sykių kartotu įprastu elgesiu, kad būtų sukurta karinė bazė, nustatyti strateginiai prioritetai ir nuspręsta, kaip reaguoti į atakas. Tomis karo pradžios dienomis, pasklidus maištininkams ir vis daugėjant žuvusiųjų, karo vadai ieškojo tokių įpročių, kuriuos galėtų įskiepyti kareiviams ir irakiečiams ir kurie padėtų įtvirtinti ilgalaikę taiką.

Išbuvau Irake maždaug du mėnesius, o tada netikėtai išgirdau apie karininką, ekspromtu vykdantį įpročių keitimo programą al Kufoje, mažame miestelyje, nutolusiame 170 km į pietus nuo sostinės. Jis buvo kariuomenės majoras, išanalizavęs neseniai vykusių riaušių vaizdo įrašus ir perpratęs elgsenos modelį: prieš įvykstant

smurtiniams veiksams, aikštėje ar kokioje kitoje atviroje vietoje per kelias valandas susiburia irakiečių minia, ir ji vis auga. Paskui ima sukiotis maisto pardavėjai, subėga žiūrovai. O tada kas nors sviedžia butelį ar akmenį, ir prasideda tikras pragaras.

Majoras susitiko su al Kufos meru ir pateikė keistą reikalavimą: ar jie negalėtų maisto pardavėjų neįleisti į aikštes? Žinoma, galėtų, sutiko meras. Po kelių savaitių prie Masjid al Kufa, arba Didžiosios Kufos mečetės, susirinko nedidelis žmonių būrys. Popiet jis išaugo ir virto minia. Kai kurie žmonės ėmė piktai šūkauti. Irako policija, pajutusi grėsmę, pranešė karinei bazei ir paprašė, kad JAV kariuomenės daliniai būtų pasirengę padėti. Stojus prieblandai minia pradėjo nerimti ir išalko. Žmonės dairėsi kebabų pardavėjų, visada sugužančių į aikštę, tačiau jų nebuvo nė kvapo. Žiūrovai išsiskirstė. Šūkautojai išsikvėpė. Aštuntą valandą vakaro aikštė ištuštėjo.

Apsilankiau karinėje bazėje netoli al Kufos ir pasikalbėjau su majoru. Jis man pasakė: nebūtinai minios dinamiką turi vertinti kaip įpročius. Bet jis pats visą savo karjerą buvo mokomas įpročio susiformavimo psichologijos.

Naujokų mokymo stovykloje jis įgijo įprotį užtaisyti šautuvą, užmigti karo zonoje, išlaikyti dėmesį per mūsų chaosą, daryti sprendimus išvargęs, priblokštas ir sutriuškintas. Jis lankė pratybas, kur išmoko įpročio taupyti pinigų, kasdien treniruotis ir bendrauti su įtvirtinimų bendražygiais. Kai jam buvo suteiktas aukštesnis rangas, jis suprato, kokie svarbūs organizaciniai įpročiai, kad galėtum būti tikras, jog valdiniai gali patys nuspręsti nuolatos neprašydami leidimo, suprato, kad teisingas įprastas elgesys padeda lengviau dirbti su tais žmonėmis, kurių jis šiaip negalėjo pakęsti. Ir dabar, kaip improvizuojantis tautos kūrėjas, jis suprato, kad minios ir kultūros tvirtai laikosi tų pačių taisyklių. Majoras pasakojo, kad tam tikra prasme bendruomenė yra didžiulė sanakaupa įpročių, būdingų tūkstančiams žmonių, kurie, pagal patiriamą įtaką, arba gali sukelti riaušes, arba

įtvirtinti taiką. Jis ne tik užkirto kelią į aikštes maisto pardavėjams, bet ir pradėjo al Kufoje daugybę eksperimentų, siekdamas paveikti gyventojų įpročius. Nuo tada, kai jis čia atvyko, riaušių nebebuvo.

„Įpročių perpratimas yra svarbiausia pamoka, kurios išmokau kariuomenėje, – pasakojo man majoras. – Tai pakeitė mano pasaulio matymą. Norite greitai užmigti ir atsibusti gerai jausdamasis? Skirkite dėmesio savo naktiniams įpročiams ir tam, ką jūs automatiškai veikiate atsibudęs. Norite, kad būtų lengva bėgioti? Susikurkite paskatas, kad bėgiojimas taptų įprasta veikla. Tuo remdamasis mokau savo vaikus. Mudu su žmona tuokdamiesi surašėme savo įpročius. Apie juos ir tekalbame per kariuomenės vadovybės susirinkimus. Joks žmogus al Kufoje man nepasakė, kad galėtume padaryti įtaką miniai panaikindami kebabų kioskus ar neįleidami kebabų pardavėjų į aikštes, bet kai pradedi į viską žiūrėti kaip į daugelį įpročių, jautiesi taip, lyg kas tau būtų davęs žibintą ir laužtuvą, ir tu jau gali dirbti.“

Majoras buvo nedidelis vyrukas iš Džordžijos. Jis nuolatos arba gliaudė saulėgražų sėklas, arba kramtė tabaką ir spjaudė į puodelį. Papasakojo man, kad prieš įstojant į kariuomenę geriausias jo darbo pasirinkimas buvo telefonų linijų taisyimas arba metamfetamino verslas, tokį kelią ne taip sėkmingai buvo pasirinkę jo bendraamžiai iš vidurinės mokyklos. Dabar jis prižiūri aštuonis šimtus kareivių vienoje moderniausių karinių organizacijų pasaulyje.

„Sakau jums, jei toks prasčiokas kaip aš gali to išmokti, tuomet gali bet kas. Nuolatos kalu savo kareiviams: jūs nieko neįstengsite padaryti, jei neišsiugdysite gerų įpročių.“

Praėjusį dešimtmetį mūsų supratimas apie įpročių neurologiją ir psichologiją, apie tai, kaip mūsų gyvenime, visuomenėje ir organizacijose veikia elgesio modeliai, taip smarkiai prasiplėtė, kad prieš penkiasdešimt metų to nė įsivaizduoti negalėjome. Dabar mes žinome, kodėl susidaro įpročiai, kaip jie keičiasi, moksliskai pa-

grindėme jų mechanizmus. Žinome, kaip juos išskaidyti dalimis ir performuoti pagal savo reikalavimus. Suprantame, kaip paskatinti žmones mažiau valgyti, daugiau sportuoti, našiau dirbti ir sveikiau gyventi. Pakeisti įprotį nebūtinai lengva ir ne visada tai įvyksta greitai. Ne visada tai paprasta.

Bet įmanoma. Ir dabar mes suprantame – kaip.