

ՄՈՎՈՐՈՒԹՅԱՆ

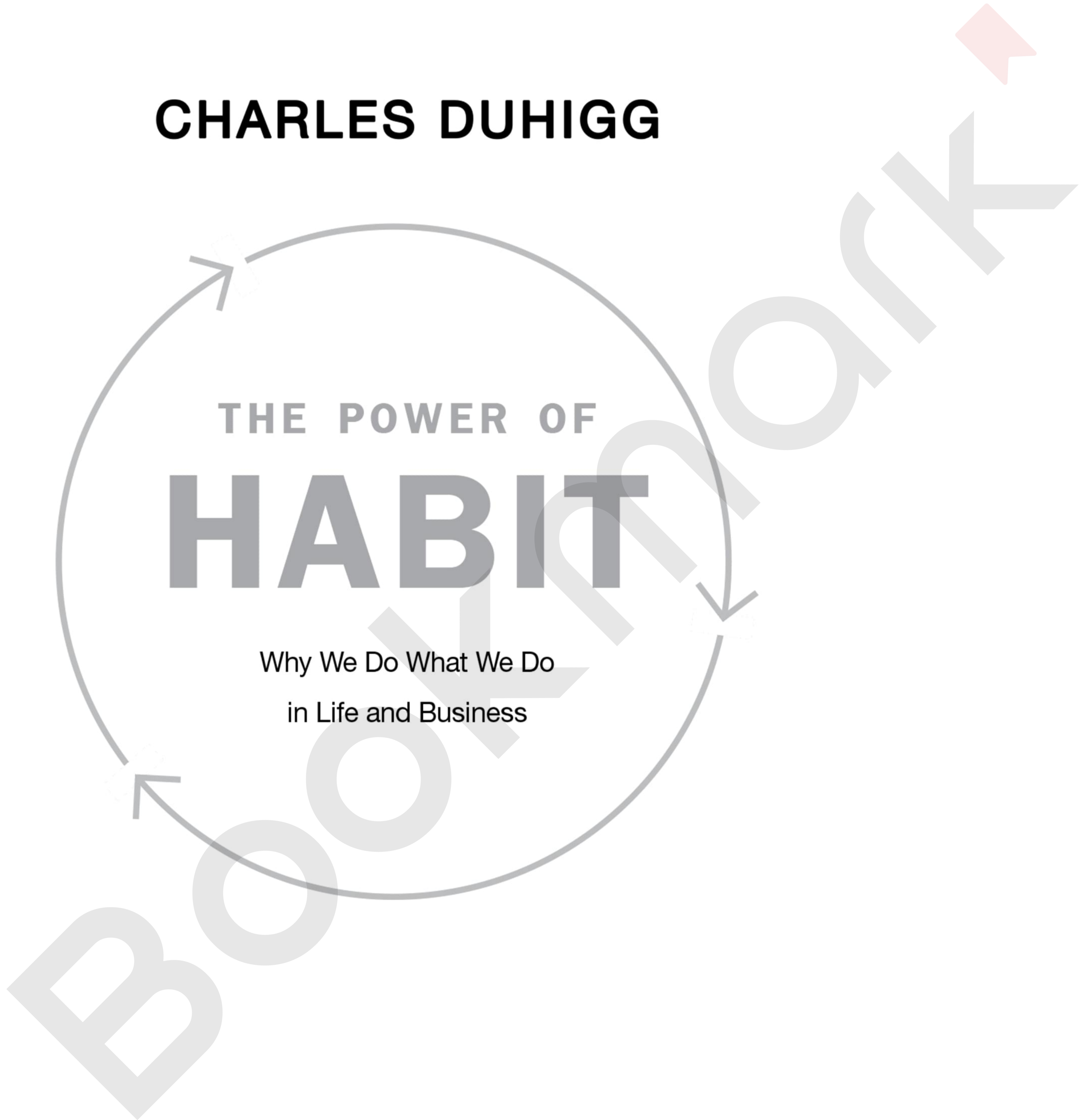
ՈՒՏԵ

Ինչու ենք ամեն ինչ անում ձիշտ այնպես,
ինչպես անում ենք, և ոչ այլ կերպ

CHARLES DUHIGG

THE POWER OF
HABIT

Why We Do What We Do
in Life and Business



ՉԱՐԼԶ ԴԱՆԻԳ

ՍՈՎՈՐՈՒԹՅԱՆ

ՈՒԺԸ

Ինչու ենք ամեն ինչ անում ճիշտ այնպես,
ինչպես անում ենք, և ոչ այլ կերպ

Անգլերենից թարգմանեց
Լիլիթ Գրիգորյանը



ԵՐԵՎԱՆ
2021

Դահիգ Չարլզ

Դ 139

Սովորության ուժը: Ինչու ենք ամեն ինչ անում ճիշտ այնպես, ինչպես անում ենք, և ոչ այլ կերպ / Չ. Դահիգ; Թարգմանությունն անգլերենից՝ Լ. Գրիգորյանի.- Եր.: Newmag, 2021.- 384 էջ:

Ի՞նչ ընդհանրություն կարող են ունենալ ծխելը թողած երիտասարդ կինը, Procter & Gamble ընկերության մարկետոլոգները, ամերիկյան ամենախոշոր ընկերության գործադիր տնօրենը: Նրանք բոլորը հաջողության են հասել՝ փոխելով իրենց սովորությունները:

Չարլզ Դահիգը մեզ տանում է գիտական ցնցող բացահայտումների միջով, որոնք բացատրում են, թե մեր սովորություններն ինչպես են գոյատևում ու ինչպես են փոխվում:

Մենք պարզում ենք, թե ինչու են որոշ մարդիկ և ընկերություններ դժվարանում փոփոխություն սկսելիս, թեպետ տարիներով ձգտում են դրան, մինչդեռ մյուսներն այդ փոփոխությունը կարծես անում են մեկ օրում: Մենք այցելում ենք լաբորատորիաներ, որտեղ նյարդաբաններն ուսումնասիրում են սովորությունների մեխանիկան և ուղեղի աշխատանքը:

Մենք բացահայտում ենք, թե ճիշտ սովորությունները որքան կարևոր են եղել, օրինակ, օլիմպիական չեմպիոն Մայքլ Ֆելպսի, Starbucks-ի գործադիր տնօրենի և Մարտին Լյութեր Քինգի հաջողությունների շղթայում: Մենք ներթափանցում ենք Procter & Gamble ընկերություն, Target-ի մեգամոլեր, Ռիք Ուորենի Սեդլբերք եկեղեցի, ֆուտբոլի ազգային լիգայի հանդերձարաններ, խոշորագույն հոսպիտալներ և տեսնում, թե ինչպես են «առանցքային» սովորությունները միլիարդների շահույթ պարգևում և որոշում ձախողման ու հաջողության, կյանքի ու մահվան սահմանագիծը:

«Սովորության ուժը» գրքի հիմքում ոգևորիչ փաստ է. պարբերաբար մարզվելու, ավելորդ քաշից ազատվելու, բացառիկ երեխաներ դաստիարակելու, ավելի արդյունավետ դառնալու, նորարարական ընկերություններ հիմնելու, քաղաքացիական շարժումներ սկսելու և հաջողության հասնելու բանալին սովորությունների մեխանիզմը հասկանալն է: Սովորությունները ձակաստագիր չեն: Չարլզ Դահիգը ցույց է տալիս, որ, այս նոր գիտելիքով զինվելով, կարող ենք վերափոխել մեր աշխատանքը, հասարակությունը և կյանքն ընդհանրապես:

Բովանդակություն



Նախաբան | **Սովորույթի բուժիչ ուժը**

9

ՄԱՍ ԱՌԱՋԻՆ | ԱՆՀԱՏՆԵՐԻ ՍՈՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

1 | **Սովորությունների շրջափուլը**

Ինչպես են գործում սովորությունները

23

2 | **Փափագող ուղեղը**

Ինչպես կերտել նոր սովորություններ

53

3 | **Սովորությունը փոխելու ոսկե կանոնը**

Ինչու են սովորությունները փոխվում

83

ՄԱՍ ԵՐԿՐՈՐԴ | ՀԱՋՈՂԱԿ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՍՈՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

4 | **Առանցքային սովորություններ կամ բալլադ Փոլ Օ'Նիլի մասին**

Որ սովորություններն են առավել կարևոր

121

5 | **Starbucks-ն ու հաջողության սովորությունը**

Երբ կամքի ուժը դառնում է ակամա երևույթ

153

6 | **Ճգնաժամի ուժը**

Ինչպես են առաջնորդները սովորություններ ստեղծում օգտվելով պատահարներից

181

7 | **Ինչպես է Target-ը կարդում հաճախորդների մտքերը**

Երբ ընկերությունները կանխատեսում են սովորությունները (և օգտվում դրանցից)

211

ՄԱՍ ԵՐՐՈՐԴ | ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՍՈՎՈՐՈՒՅԹՆԵՐԸ

8 Սեղիբեր եկեղեցին և Մոնտգոմերիի տրանսպորտային բոյկոտը Ինչպես են սկսվում շարժումները	247
9 Ազատ կամքի նյարդաբանությունը Մենք պատասխանատու՞ ենք մեր սովորությունների համար	279
Վերջաբան Նիհարելու, ծխելու, հետաձգելու և ուսուցանելու մասին	311
Հավելված Գաղափարները կիրառելու ուղեցույց	323
Երախտագիտության խոսք	335
Ծանոթագրություններ	341

Նվիրում եմ Օլիվերին, Ջոն Հարիին,
Ջոնին ու Դորիսին
և հարկապես Լիզին



Սովորույթի բուժիչ ուժը

Գիտնականների համար այդ կինն ուղղակի նվեր էր:

Անկետայում գրված էր, որ Լիզա Ալենը 34 տարեկան է, ծխել ու խմել սկսել է 16 տարեկանից և կյանքի մեծ մասը պայքարել է ճարպակալման դեմ: 25 տարեկանում թաքնվում էր հարկադիր կատարողներից, որոնք ընկել էին նրա 10,000 դոլար պարտքի հետևից: Ըստ նրա ռեզյումեի՝ որևէ տեղ մի տարուց ավելի չէր աշխատել:

Ինչևէ, հետազոտողների դիմաց այժմ կանգնած էր նիհար և առույգ կին՝ վազորդի ձիգ ոտքերով: Թղթապանակում գտնվող լուսանկարների համեմատ նա տասը տարով ավելի երիտասարդ տեսք ուներ և սենյակում ներկա գտնվողներից ավելի լավ մարզավիճակում էր: Լիզայի վերջին տվյալների համաձայն՝ մեծ պարտքեր այլևս չունեի, չէր խմում և արդեն երեք տարուց ավելի աշխատում էր գրաֆիկ դիզայնի ընկերությունում:

- Վերջին անգամ ե՞րբ եք ծխել,- բժիշկն անցավ հարցաշարին, որին Լիզան պատասխանում էր ամեն անգամ, երբ գալիս էր Մերիլենդում գտնվող այդ լաբորատորիան:

- Գրեթե 4 տարի առաջ,- պատասխանեց նա: - Այդ ժամանակից ի վեր 27 կգ նիհարել եմ և երբեմն մասնակցել եմ մարաթոնի:

Նաև սկսել էր սովորել մագիստրատուրայում և գնել էր տուն: Իրադարձություններով լի ժամանակահատված էր:

Առողջապահության ազգային ինստիտուտի ֆինանսավորմամբ գործող գիտախմբում նյարդաբաններ էին, հոգեբաններ, գենաբաններ և

հասարակագետներ: Նրանք վերջին երեք տարում «տանջում» էին Լիզային և նախկին այլ ծխողների, խմողների, շատակերների, մոլի ծախսողների՝ կործանարար սովորություններ ունեցող երկու տասնյակից ավելի անձանց: Բոլոր մասնակիցները մեկ ընդհանուր առաջադրանք ունեին՝ իրենց կյանքը վերափոխել համեմատաբար կարճ ժամանակահատվածում: Հետազոտողներն ուզում էին հասկանալ, թե ինչպես: Նրանք ստուգել էին մասնակիցների առողջական տվյալները¹, տներում տեղադրել տեսախցիկներ՝ նրանց առօրյա գործողություններին հետևելու նպատակով, ուսումնասիրել էին նրանց ԴՆԹ-ները տեխնոլոգիաների օգնությամբ, որոնք թույլ էին տալիս դիտարկել մարդկանց ուղեղները, հետևել էին, թե ինչպես են էլեկտրական ազդակներն ու արյունը հոսում նրանց ուղեղով, երբ նրանց գայթակղում էին ծխախոտի ծխով կամ ճոխ ուտեստներով: Հետազոտողների նպատակն էր պարզել, թե սովորություններն ինչպես են գործում նյարդաբանական տեսանկյունից, և ինչ է պետք դրանք փոխելու համար:

- Գիտեմ, շատ եք պատմել այդ պատմությունը,- բժիշկը դիմեց Լիզային,- բայց իմ կոլեգաներն ուրիշներից են լսել: Խնդրում եմ՝ կրկին պատմեք, թե ինչպես թողեցիք ծխելը:

- Իհարկե,- ասաց Լիզան: - Ամեն ինչ սկսվեց Կահիրեում:

Նա պատմեց, որ այդ ճանապարհորդությունը հապճեպ որոշման արդյունք էր: Դրանից մի քանի ամիս առաջ ամուսինն աշխատանքից եկել էր տուն և հայտարարել, որ հեռանում է, քանի որ ուրիշ կնոջ է հանդիպել: Լիզան որոշ ժամանակ անց մարսել էր ամուսնու դավաճանությունը և ընդունել ամուսնալուծվելու փաստը: Դրան հաջորդել էր վշտի ժամանակաշրջանը, հետո՝ ամուսնուն խելագարի պես լրտեսելու, նրա նոր զուգընկերուհուն քաղաքով մեկ հետապնդելու, նրան կեսգիշերին զանգահարելու և հեռախոսն անջատելու ժամանակաշրջանը: Հետո օր էր եղել, որ Լիզան հարբած գնացել էր այդ կնոջ տուն, հարվածել դռանը և սպառնացել, որ կրակի է տալու նրա բնակարանը:

- Այնքան էլ հաջող ժամանակ չէր իմ կյանքում,- ասաց Լիզան: - Միշտ ուզել էի տեսնել բուրգերը, ու վարկային քարտերս էլ վերջնականորեն դեռ չէին սպառվել, դե ես էլ որոշեցի...

Առաջին օրը Կահիրեում Լիզան արթնացել էր լուսաբացին մզկիթից լսվող աղոթքի կանչից: Նրա հյուրանոցային համարում դեռ խավար էր, և նա, կիսարթուն, թռիչքից դեռ ուշքի չեկած, ձեռքը մեկնել էր դեպի ծխախոտը:

Նա այնքան ապակողմնորոշված էր եղել, որ մինչև հալած պլաստմասսայի հոտ առնելը չէր գիտակցել, որ «Մարլբորոյի» փոխարեն գրիչ էր կպցրել: Վերջին չորս ամիսներն անցկացրել էր լացելով, չափից ավելի ուտելով, անքուն գիշերներով, խայտառակության զգացումով: Եղել էր անօգնական, դեպրեսիվ և զայրացած: Եվ այդ օրն անկողնում պառկած վերջնականապես փուլ էր եկել:

- Տխրության մի ալիք էր պատել ինձ,- ասաց նա,- այն ամենը, ինչին ձգտել էի կյանքում, կարծես փշուր-փշուր էր եղել: Նույնիսկ նորմալ ծխել չէի կարողանում: Հետո սկսեցի մտածել նախկին ամուսնու մասին, մտածել այն մասին, թե վերադառնալուց հետո որքան դժվար է լինելու նոր աշխատանք գտնելը, թե որքան եմ ատելու այդ ամենը և որքան անառողջ էի: Տեղիցս վեր կենալիս շրջեցի ջրի սափորը, այն ջարդուփշուր եղավ գետնին, ու ես ավելի ուժգին լաց եղա: Հուսահատ էի, զգում էի, որ ինչ-որ բան պետք է փոխեմ, գոնե մեկ բան, որը կարող էի վերահսկել:

Նա ցնցուղ էր ընդունել և դուրս եկել հյուրանոցից: Լիզայի ինքնախղճահարությունը մի կարճ ժամանակով նահանջել էր, երբ տաքսիով անցել էր Կահիրեի խորդուբորդ ճանապարհներով, այնուհետև գնացել էր դեպի Սֆինքսի արձանը, Գիզայի բուրգերն ու շրջել դրանց շրջապատող անձայրածիր անապատները տանող ցեխոտ ճանապարհներով: Նա մտածել էր, որ իրեն նպատակ է պետք: Մի բան, որի ուղղությամբ պետք էր աշխատել:

Այդպիսով, մեքենայի մեջ նստած նա որոշեց, որ վերադառնալու է Եգիպտոս՝ անապատով արշավի նպատակով:

Հասկանում էր, որ խենթ գաղափար էր: Նա ֆիզիկապես համապատասխան կարգավիճակում չէր, գեր էր ու փող չուներ: Նա նույնիսկ չգիտեր այդ անապատի անունը, որի միջով անցնում էր, և վստահ չէր՝ նման ուղևորությունը հնարավո՞ր էր, թե՞ ոչ: Չնայած այդ ամենը կարևոր չէր: Պետք էր կենտրոնանալ որևէ բանի վրա: Լիզան որոշեց, որ մեկ տարի է հարկավոր նախապատրաստվելու համար: Այդ արշավն իրագործելու համար պետք էր որոշ բաներ զոհաբերել:

Մասնավորապես՝ ստիպված էր հրաժարվել ծխելուց:

11 ամիս անց Լիզան 6 զբոսաշրջիկների հետ արդեն մեքենայի մեջ էր, որն ուներ բոլոր հարմարությունները՝ օդորակիչ, ջրի ու սննդի մեծ պաշար, վրաններ, քարտեզներ, GPS և ռադիոկապ: Այնպես որ մի ավելորդ տուփ ծխախոտը շատ բան չէր փոխի:

Սակայն այդ ժամանակ տաքսու մեջ նստած նա դրա մասին չէր մտածում: Իսկ լաբորատորիայի գիտնականների համար նրա ուղևորության մանրամասները կարևոր չէին: Քանի որ նրանք նոր էին սկսում հասկանալ, որ այդ օրը Կահիրեում Լիզայի ընկալման մեջ ինչ-որ բան էր փոխվել: Նա համոզվել էր, որ իր նպատակին հասնելու համար պետք է թողնի ծխելը: Եվ այդ փոփոխությունը հիմնովին անդրադառնալու էր նրա կյանքի բոլոր կողմերի վրա: Հաջորդ 6 ամիսներին նա ծխելը փոխարինել էր վազքով, ինչն էլ իր հերթին փոխել էր նրա սնվելու, աշխատելու, քնելու, գումար խնայելու, աշխատանքի գրաֆիկ կազմելու, ապագան պլանավորելու և այլ գործողությունների պատկերը: Նա սկսել էր կիսամարաթոն վազել, հետո մարաթոն, վերադարձել էր ուսմանը, տուն էր գնել, նշանվել էր: Եվ, ի վերջո, դարձել էր այս հետազոտման մասնակիցը: Եվ երբ նրանք սկսեցին ուսումնասիրել Լիզայի ուղեղի պատկերները, մի նշանակալի փաստ արձանագրեցին. հին նյարդապատկերները, այսինքն՝ Լիզայի հին սովորությունները, փոխակերպվել էին նոր պատկերների: Նրա նախկին վարքագծի նյարդապատկերը դեռևս տեսանելի էր, սակայն այդ ազդակները տեղի էին տալիս նոր պահանջմունքներին: Լիզայի սովորությունների փոփոխության հետ փոխվել էր նաև նրա ուղեղը:

Գիտնականները համոզված էին, որ փոփոխության պատճառը Կահիրեի ուղևորությունը չէր և ոչ էլ՝ ամուսնալուծությունը կամ անապատային արշավը: Պատճառն այն էր, որ Լիզան կենտրոնացել էր միայն մեկ սովորություն փոխելու՝ ծխելը թողնելու վրա: Ուսումնասիրության բոլոր մասնակիցներն էլ անցել էին նման ճանապարհով: Միայն մեկ գործողության՝ այսպես կոչված «հիմնարար սովորության» վրա կենտրոնանալով՝ Լիզան վերածրագրավորել էր նաև իր կյանքի մյուս գործողությունները:

Միայն անհատները չեն, որ ընդունակ են նման փոփոխության: Ընկերություններն ու կազմակերպությունները նույնպես կարող են վերափոխվել, եթե կենտրոնանան սովորությունները փոխելու վրա: Procter & Gamble*, Starbucks, Alcoa** և Target*** ընկերություններն օգտվել են այս

* Նաև՝ P&G - 1837 թ. հիմնադրված ամերիկյան մեծ կորպորացիա՝ սպառողական ապրանքների համաշխարհային շուկայի առաջատարներից մեկը: (Ծանոթագրությունները՝ newmag-ի: Հեղինակի ծանոթագրությունները հիշատակվում են առանձին):

** 1886 թ. հիմնադրված ամերիկյան արդյունաբերական կորպորացիա, այլումին արտադրող 8-րդ խոշոր ընկերությունն աշխարհում:

*** 1962 թ. բացված ամերիկյան մանրածախ շուկայի 6-րդ խոշոր կորպորացիան:

գաղափարից, որ կարողանան ազդեցություն գործել աշխատանքի կատարման, աշխատակիցների հաղորդակցման և հաճախորդների (ակամա) ներգրավման վրա:

- Ես ուզում եմ ցույց տալ Ձեր ուղեղի վերջին պատկերներից մեկը,- հետազոտության ավարտին ասաց գիտնականը Լիզային: Նա համակարգչի էկրանին մի նկար բացեց, որը ցույց էր տալիս Լիզայի գլուխը ներսից: - Երբ Դուք սնունդ եք տեսնում, այս հատվածները (նա մատնանշեց ուղեղի կենտրոնը), որոնք ասոցացվում են քաղցի և սնունդ տեսնելու հետ, դեռևս ակտիվ են: Ձեր ուղեղը դեռևս արտադրում է ուտելու խիստ ցանկության ազդակներ, ինչն էլ Ձեզ դրդում է շատակերության: Այնուամենայնիվ, այս հատվածում (նա մատնանշեց ճակատին մոտ գտնվող հատվածը) նոր ակտիվություն է նկատվում, որտեղ էլ, մեր կարծիքով, սկսվում են վարքագծի զսպումը և ինքնակարգապահությունը: Ձեր ամեն մի այցի հետ այդ ակտիվությունն ավելի ակնհայտ է դարձել:

Լիզան գիտնականների սիրելի մասնակիցն էր, որովհետև նրա ուղեղի պատկերները շատ համոզիչ էին: Դրանք օգնում էին մարդու գիտակցության մեջ տեղորոշել մեր վարքագծային մոդելները, այսինքն՝ մեր սովորությունները:

- Դուք մեզ օգնում եք հասկանալ, թե որոշումն ինչպես է ինքնաբերաբար դառնում վարք,- ասաց բժիշկը:

Ներկաները զգում էին, որ ինչ-որ կարևոր գյուտի շեմին են: Եվ իրոք:

• • •

Այսօր առավոտյան երբ արթնացաք, ո՞րն էր ձեր առաջին գործողությունը: Միանգամից գնացիք ցնցուղ ընդունելու՞, էլեկտրոնային փո՞ստը ստուգեցիք, թե՞ գնացիք խոհանոց բլիթի հետևից: Իսկ ձեր ատամները մաքրեցիք լոգանքից առաջ, թե՞ հետո: Առաջինը ո՞ր կոշիկի քուղը կապեցիք՝ ա՞ջ թե՞ ձախ: Տնից դուրս գալիս երեխաներին ի՞նչ ասացիք: Ո՞ր ճանապարհն ընտրեցիք աշխատանքի գնալիս: Երբ հասաք աշխատասեղանին, ի՞նչ արեցիք՝ էլեկտրոնային նամակները ստուգեցիք, կոլեգայի հե՞տ զրուցեցիք, թե՞ միանգամից անցաք աշխատանքի: Իսկ լանչին ի՞նչ նախընտրեցիք՝ համբուրգե՞ր, թե՞ աղցան: Երբ աշխատանքից տուն եկաք, գնացիք

վազելո՞ւ, թե՛ մի բաժակ խմիչք լցրեցիք և ընթրեցիք հեռուստացույցի առջև:

Ուիլյամ Ջեյմսը* 1892 թվականին գրել է. «Մեր ամբողջ կյանքն իր բոլոր հստակ արտահայտչաձևերով ընդամենը սովորությունների կծիկ է»²: Մենք ամեն օր տարբեր ընտրություններ ենք կատարում, և կարող է թվալ, թե դրանք մեր խորապես մտածված որոշումների արդյունքն են: Բայց իրականում՝ ոչ: Դրանք սովորություններ են: Եվ չնայած յուրաքանչյուր սովորություն թվում է համեմատաբար մի փոքր բան, սակայն մեր պատվիրած կերակուրը, երեխաներին ասած մեր խոսքը, մեր ծախսել-չծախսելը, վարժություններ կատարելու հաճախակիությունը, մտքերն ի մի բերելու և աշխատանքային առօրյան կազմակերպելու մեր տարբերակները ժամանակի ընթացքում հսկայական ազդեցություն են գործում մեր առողջության, արդյունավետության, ֆինանսական ապահովության և երջանկության վրա: Դյուկի համալսարանի՝ 2006 թվականին հրատարակած ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս³, որ մարդկանց ամենօրյա գործողությունների ավելի քան 40 տոկոսը ոչ թե նրանց որոշումն է, այլ սովորությունը:

Ուիլյամ Ջեյմսը մյուս շատ-շատերի նման, սկսած Արիստոտելից, վերջացրած Օփրայով, նույնպես կյանքի մեծ մասը փորձել է հասկանալ, թե որն է սովորությունների գոյության պատճառը: Սակայն միայն վերջին երկու տասնամյակում է, որ գիտնականներն ու շուկայագետները սկսել են իսկապես հասկանալ, թե սովորություններն ինչպես են գործում, և, որ ավելի կարևոր է, ինչպես են դրանք փոխվում:

Այս գիրքը բաղկացած է երեք մասից: Առաջին մասում ուսումնասիրվում է, թե ինչպես են սովորությունները ծագում անհատների կյանքում: Այն հետազոտում է սովորության ձևավորման նյարդաբանությունը, պարզում, թե ինչպես կարելի է ձեռք բերել նոր սովորություններ և վերափոխել հներն ու դրանց մեթոդները (օրինակ՝ գովազդային գործակալն ատամ մաքրելն ինչպես վերածեց համազգային մոլուցքի): Այն ցույց է տալիս, թե Procter & Gamble ընկերությունը Febreze անվամբ սփրեյն ինչպես վերածեց միլիարդ դոլարանոց բիզնեսի՝ օգտագործելով սպառողների սովորական կարիքները: Եվ թե ինչպես է Անանուն ալկոհոլիկների ակումբը

* William James, Ուիլյամ Ջեյմս (1842-1910) - ամերիկացի հոգեբան, փիլիսոփա: Հակամատերիա-լիստական արմատական էմպիրիզմի ներկայացուցիչ, հոգեբանության մեջ ֆունկցիոնալիստական մոտեցման, պրագմատիզմի հիմնադիրը:

վերափոխում կյանքեր՝ թիրախավորելով կախվածության հիմքում եղած սովորությունները: Եվ ինչպես մարզիչ Թոնի Դանջին հիմնովին փոխեց ամերիկյան ֆուտբոլի Ազգային լիգայի ամենավատ թիմի ճակատագիրը՝ իր մարզիկներին վարժեցնելով խաղադաշտում մեխանիկորեն արձագանքել իր աննշմարելի ազդակներին:

Գրքի երկրորդ մասն ուսումնասիրում է հաջողակ ընկերությունների և կազմակերպությունների սովորությունները: Այն մանրամասնում է, թե Փոլ Օ՛նիլ անունով գործադիր տնօրենը, Նախքան ԱՄՆ ֆինանսների նախարար դառնալը և կենտրոնանալով միայն մեկ առանցքային սովորության վրա, այլուհին արտադրող անհաջող ընկերությունն ինչպես վերադարձրեց Դոու-Ջոնսի ինդեքսով լավագույն արտադրողի ցանկ: Եվ դպրոցը կիսատ թողած երիտասարդին Starbucks-ն ինչպես դարձրեց թոփ մեներջեր՝ նրա մեջ արմատավորելով կամային սովորություններ: Այն նկարագրում է, թե ինչպես նույնիսկ ամենատաղանդավոր վիրաբույժները կարող են ճակատագրական սխալներ թույլ տալ, երբ հոսպիտալի կազմակերպական սովորությունները խճողվում են:

Գրքի երրորդ մասն ուսումնասիրում է հասարակությունների սովորույթները: Այստեղ պատմում են, թե Մարտին Լյութեր Քինգը և քաղաքացիական իրավունքների շարժումն ինչպես հաջողության հասան՝ փոփոխելով Ալաբամայի Մոնտգոմերի քաղաքի հասարակական սովորույթները: Եվ ինչպես երիտասարդ հոգևորական Ռիք Ուորենը, օգտվելով նմանատիպ մեթոդից, Կալիֆոռնիայի Սեդլբերք Վելլի քաղաքում կառուցեց երկրի ամենամեծ եկեղեցին: Եվ վերջապես քննարկվելու են նուրբ բարոյական հարցեր. օրինակ՝ Բրիտանիայում մարդասպանը կարո՞ղ է ազատ արձակվել, եթե կարողանա ապացուցել, որ հանցանքը գործել է սովորության ուժով:

Գրքի յուրաքանչյուր մասը ծավալվում է մեկ կենտրոնական փաստարկի շուրջ, այն է՝ սովորությունները կարող են փոխվել, եթե հասկանանք, թե ինչպես են դրանք գործում:

Այս գիրքը հիմնված է 100-ավոր գիտական աշխատությունների, մոտ 300 գիտնականների և ղեկավարների հետ հարցազրույցների, տասնյակ ընկերություններում կատարված հետազոտությունների վրա: Գրքի հիմնական ուշադրության կենտրոնում են սովորությունները, որոնք կարելի է տեխնիկապես սահմանել այսպես՝ որոշումներ, որոնք մենք ինչ-որ պահի ընդունում ենք միտումնավոր, ապա դադարում մտածել դրանց մասին,