

ПОДОЛАТИ ПРОКРАСТИНАЦІЮ

12 книжок в одній про те,
як керувати увагою й власною ефективністю
і перестати відкладати справи



«Моноліт Bizz»
Харків — 2027

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»](#)

УДК 159.923.2
П 44

П 44 Подолати прокрастинацію. 12 книжок в одній про те, як керувати увагою й власною ефективністю і перестати відкладати справи / упор. ТОВ «Моноліт Бізз». — Харків : Моноліт Бізз, 2027. — 216 с.

ISBN 978-617-8119-81-2

Майже кожен хоча б раз обіцяв собі почати «з понеділка». Завершити важливу справу, змінити звички, навести лад у роботі чи нарешті зосередитися на тому, що справді має значення. Але минають дні, тижні, іноді роки — а внутрішня втома, відкладання й відчуття провини лише накопичуються. Прокрастинація рідко буває просто лінощами. Часто за нею стоять виснаження, страх помилки, перевантаження інформацією, труднощі з концентрацією або невміння керувати власною увагою в світі, який постійно її відбирає.

Збірник самарі «Подолати прокрастинацію» — це концентрат найважливіших ідей із відомих світових бестселерів про продуктивність, дисципліну, формування звичок, фокус уваги та ефективне мислення. До збірника увійшли самарі книжок про силу звичок, глибоку концентрацію, боротьбу з відволіканнями, системний підхід до досягнення результатів, управління енергією та подолання внутрішнього хаосу.

УДК 159.923.2

АУДІОВЕРСІЯ



Щоб завантажити
аудіоверсію збірника,
скористайтеся QR-кодом.

Код для завантаження:



© ТОВ «Видавництво «Моноліт Бізз»», 2027 

Усі права застережено, зокрема й право часткового або повного відтворення у будь-якій формі.

ISBN 978-617-8119-81-2

Зміст

1

**Сила звички. Чому ми діємо так,
а не інакше в житті та бізнесі. 11**

Чарлз Дахінг

Вступ

Індивідуальні звички

Звички компаній і суспільства. Як успішні організації створюють і використовують звички

Висновок

2

**Анатомія змін. Як вирватися із застою,
коли ставки найвищі 27**

Адам Альтер

Як люди потрапляють у глухий кут

Як налаштуватися на прорив

Пастки мислення

Емоційні інструменти

Ментальні інструменти

Поведінкові інструменти

10 найкращих думок

3

Невідвертальний. Як керувати увагою і власним життям49

Нір Еяль, Джулі Лі

Хто господар уваги?

Крок 1. Знайти й нейтралізувати внутрішні тригери

Крок 2. Виділити час на концентрацію

Крок 3. Знешкодити зовнішні тригери

Крок 4. Закріпити успіхи пактом

Гляньте на проблему ширше

10 найкращих думок

4

Виконання: мистецтво доводити справи до кінця65

Ларрі Боссіді, Рем Чаран

Розумні CEO, талановиті працівники, чудова стратегія... Де ж результати?

Елементи результативного управління

10 найкращих думок

5

Працюй чотири години на тиждень. Нова психологія успіху79

Тімоті Феррісс

Вступ

Пізнати самого себе і звільнитися

Правила нових багатих

Зберегти свій час

Аутсорсинг: переваги плоского світу

Гроші без проблем: як придумати новий товар і налагодити свій бізнес

Бізнес-модель, що працює сама собою

Висновки

6

Як досягати результатів за методом Agile: особиста система ефективності для роботи й життя95

Джей Ді Меєр

Зміни? Реагувати швидко!

Система динамічних результатів. З висоти пташиного польоту

10 найкращих думок

7

Екстремальна продуктивність: більше результатів за менше годин. 111

Роберт Поузен

Вступ

Завдання 1. Як визначитися з цілями і пріоритетами

Завдання 2. Зосередьтеся на кінцевому результаті

Завдання 3. Не витрачайте сили даремно

Завдання 4. Вибудовуємо щоденну ефективність

Завдання 5. Виробляємо особистісні навички

Завдання 6. Управління керівництвом і командою

Завдання 7. Як вести повноцінне життя

8

Маніфест чекліста: як забезпечити правильний результат 131

Атул Гаванде

Вступ

Чекліст

Сфера застосування

Ідея

Фабрика чеклістів

Висновки

9

Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети. 141

Ґрег Маккеон

Що таке есенціалізм
Тренуємо силу вибору
Вчимося відокремлювати важливе від неважливого
Діємо, не витрачаючи зусиль марно
10 найкращих думок

10

Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. . . . 159

Сьюзен Фавлер

Що нами керує
Роль лідера
Що потрібно змінити
Що далі?
10 найкращих думок

11

Ментальні моделі: 30 способів мислення, що відрізняють звичайних людей від видатних. Покращення рішень, логіки та розв'язання задач. 175

Пітер Голлінс

Плоди життєвої мудрості
Ментальні моделі для пошуку рішень
Ментальні моделі, що дають змогу побачити й почути більше
Антиментальні моделі
Універсальні принципи мислення
10 найкращих думок

12

Перемогти прокрастинацію. Як припинити відкладати справи на потім 189

Петр Людвіґ

Вступ
Що приховує прокрастинація?
Більше ніж мотивація!
Сам собі командир і підлеглий
Перезавантаження «хом'яка»
Оцінімо себе об'єктивно
Шлях до себе
Висновок

1

Сила звички

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

Чарлз Дахігг

The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business
by Charles Duhigg

Вступ

Відоме прислів'я стверджує: «Звичка — друга натура», а в класичній літературі трапляється думка, що звичка нам дана згори. Книжка «Сила звички. Чому ми діємо так, а не інакше в житті та бізнесі» частково погоджується з першим твердженням і готова аргументовано посперечатися з другим.

Звички не даються згори, а є результатом нашого власного вибору, зробленого в певний момент, багаторазово повтореного й доведеного до автоматизму. Вони визначають життя не лише окремих людей, а й компаній і навіть суспільства загалом.

Бестселер Чарлза Дахігга розповідає про те, як спочатку ми самі формуємо свої звички, а потім звички формують наше життя.

- Книжка вчить нас свідомо вибиратися з узвичаєного «колеса вивірки», використовуючи золоте правило зміни звичок.
- Аналізує механізми роботи звичок.
- Пояснює, чому так важливо зміцнювати силу волі.
- Привчає брати відповідальність за свої звички.
- Розповідає про те, як успішні організації поступово змінюють свої звички і звички своїх працівників. До речі, а ви знали, що *LATTE* в *Starbucks* — це не просто кава?
- На прикладах показує, як компанії впливають на звички своїх клієнтів, як формуються соціальні рухи і чому кризи сприяють зміні звичок.

- Базальне ядро — глибока, розташована найближче до хребетного стовбура ділянка нашого мозку, що постійно еволюціонує. У ньому зберігаються найпримітивніші структури, які дали людству змогу вижити. І саме туди «записуються» наші звички. Тому людина, яка втратила пам'ять через ушкодження мозку, що не зачепили базального ядра, не здатна пояснити, де в її домі кухня, але, зголоднівши, впевнено йде до холодильника й дістає сендвіч.

Індивідуальні звички

Петля звички. Принцип дії звички

Як формується наша щоденна поведінка? Мозок — надзвичайно ефективний механізм, що прагне економити свої зусилля. Тому він перетворює на звичку будь-яку неодноразово повторювану дію, що дає йому змогу не витрачати енергії на виконання як елементарних маніпуляцій, як-от ходьба чи одягання, так і складніших процесів, наприклад паркування або приготування сніданку.

Щоб запустити механізм звички, мозку потрібен сигнал — **«знак»**, який вмикає **звичні дії** — фізичні, емоційні або розумові. **Винагорода** — третій важливий етап, що змушує мозок запам'ятовувати звички. Саме після винагороди активність мозку знову зростає, щоб зрозуміти, чи все відбувається як належить, і підготуватися до подальших дій.

- Наприклад, у найпростішому випадку з лабораторними щурами, що бігають лабіринтом, винагорода — це печиво, яке чекає на них у кінці тунелю. Для людини винагородою є відчуття свіжості після душу.

Так утворюється «петля звички»: знак — звичні дії — винагорода.

Добра і погана новина: зафіксовані у структурах базального ядра нашого мозку звички ніколи й нікуди не зникають із часом — вони чекають свого часу і знайомих сигналів, щоб знову почати діяти. Два боки цієї медалі: ура, нам не потрібно знову і знову вчитися їздити на велосипеді, зате, на жаль, нам непросто змінити шкідливі харчові звички або кинути палити. Змінити звички справді непросто, але цілком реально — для цього потрібно навчитися звертати увагу на знаки й винагороди.

- Навчіться палко бажати правильних речей — це допоможе формувати
- потрібні звички. Ще Арістотель стверджував: «Треба готувати розум
- і звички, щоб любити й ненавидіти те, що слід».

Спраглий мозок. Як створювати нові звички

Мозок зреагував на знак, запустив звичну дію, але не отримав винагороди. Що відбувається в такому разі? Незадоволене передчуття на неврологічному рівні породжує палке бажання — ще один важливий «інгредієнт» петлі звичок. У цьому палкому бажанні, яке здебільшого формується так поступово, що ми не встигаємо цього усвідомити, і полягає секрет сили звичок, зокрема й найшкідливіших. Виходить, що знака й винагороди мало для створення тривалої звички — мозку треба ще й сильно зажадати винагороди. Знак мусить запускати це бажання разом зі звичною дією.

- Знаєте, як компанія «Пепсодент» сто років тому привчила американців
- чистити зуби? Насамперед вона вибрала правильну винагороду —
- видалення нальоту із зубів і гарну усмішку. Але такі самі винагороди
- пропонували і їхні конкуренти, то чому ж іншим компаніям не вдалося
- досягти успіху? Річ у тім, що «Пепсодент» ще й додала до пасти речовини,
- які викликають приємне пощипування, що сподобалося споживачам
- і породило палке бажання знову його відчути.
- Яку винагороду ви шукаєте? Можливо, до неї є інший шлях?

Мозок пов'язує знаки з відповідними винагородами, внаслідок чого з'являється палке бажання. Палке бажання можна формувати самостійно. Навчіть себе хотіти відчути приємну втому після бігу! Навчіть себе прагнути відчути легкість у тілі й енергію після порції овочів на вечерю, а не морозива! Навчіться викликати палке бажання у певних випадках — і створювати потрібні звички стане значно легше.

Золоте правило зміни звичок. Чому звички змінюються

Золоте правило зміни звичок стверджує: звичку неможливо знищити, але її можна замінити іншою. Для цього потрібно запровадити нову звичну дію, залишивши незмінними попередні знаки й винагороди. Замисліться, чому ви дієте так, а не інакше? Наприклад, яку винагороду ви шукаєте, коли постійно перекушуєте на робочому місці, — втамувати голод чи звільнитися від нудьги? Найімовірніше, ваша винагорода — ненадовго відірватися від роботи. Отже, якщо не хочете погладшати, просто замініть

звичну дію — перейдіть на короткі прогулянки, пробіжки або розмову з колегою.

- Певна річ, алкоголізм не можна охарактеризувати лише як звичку.
- Він має в собі генетичну і психологічну складові, що перетворюють
- його на фізичну залежність. Але методи роботи Товариства
- анонімних алкоголіків, які, по суті, багато в чому базуються на заміні
- петель звичок, демонструють, що переформуванню піддаються
- навіть найстійкіші звички.
- Дівчина звернулася до лікаря з проханням допомогти їй впоратися
- з нав'язливим неврозом — вона гризла нігті до такої міри, що це шкодило
- її здоров'ю та соціальному життю. Психолог виявив пусковий механізм
- звички — невелике напруження в кінчиках пальців. Визначив
- винагороду — фізичну стимуляцію. І виробив нову звичну дію: замість
- того щоб гризти нігті — розім'яти руку або постукати пальцями по столу.
- Незабаром цей ланцюг рухів став автоматичним, дівчина замінила стару
- шкідливу звичку нейтральною новою. Її життя налагодилося.

Але в багатьох випадках замало змінити звичку — її треба закріпити. Для цього потрібно бути впевненим у можливості зміни. Така віра найефективніше формується в групах, на чому побудовані чимало товариств із боротьби зі шкідливими звичками, зокрема Товариство анонімних алкоголіків та інші групи підтримки.

- Відомому тренерові з американського футболу Тоні Данджі вдалося
- привести досить слабку команду до успіху, змінивши звичку
- футболістів розмірковувати на полі над наступною дією звичкою діяти
- не замислюючись, відповідно до відпрацьованих схем. Але Суперкубок
- їм ніяк не вдавалося здобути, оскільки в критичний момент нова
- звичка давала збій — гравці губилися й починали гарячково
- міркувати, втрачаючи дорогі секунди. Їм вдалося здобути
- найвищу нагороду лише тоді, коли вони остаточно повірили своєму
- тренерові, цілковито довірилися його новій стратегії й стали вірити,
- що перемога можлива.
- Тренуйте силу волі своїх дітей — у цьому допоможуть спортивні секції,
- гуртки й музичні школи. Навіть якщо дитина не стане чемпіоном
- чи відомим музикантом, вона навчиться виявляти посидючість,

- концентруватися, наполегливо вчитися. Такі діти в майбутньому
- успішніші та стійкіші до шкідливих звичок.

Отже, якщо хочете змінити звичку, придумайте замісну дію і постарайтеся знайти компанію однодумців. І будьте абсолютно впевнені — зміни можливі!

Сила волі як звичка. Коли сила волі доходить до автоматизму

Один із головних чинників, що допомагають досягти успіху, — сила волі. Найкращий шлях до зміцнення сили волі — перетворити її на звичку, довести до автоматизму, натренувавши, як м'язи в спортзалі. Змушуючи себе щось робити, ви змінюєте спосіб мислення. Тому потрібно вчитися якомога частіше користуватися своєю силою волі. Тоді самодисципліна буде без великих зусиль вмикатися в потрібний момент, даючи змогу швидше давати собі раду зі спокусами, стримувати негативні емоції й досягати поставлених цілей.

- Двадцять дев'ять осіб взяли участь у програмі управління фінансами, де їм запропонували обмежувати себе у придбанні предметів розкоші, походах до ресторану, відвідуванні театрів і кіно. Крім того, їх попросили ретельно вести журнал витрат, що спочатку дратувало учасників експерименту, але згодом вони привчилися фіксувати свої витрати. У процесі експерименту фінансовий стан членів групи значно поліпшився. До того ж вони стали менше палити, менше вживати алкоголю, їсти менше фастфуду і стали демонструвати кращі результати на роботі. Їхній «м'яз» сили волі зміцнів, поліпшивши й інші сфери їхнього життя.

Як зробити самодисципліну звичкою? Допоможе аналіз і фіксація в письмовій формі своїх цілей, винагород і звичних дій.

- Період відновлення після операції на колінному або кульшовому суглобі є дуже складним і болючим, але водночас потребує постійного розробляння суглоба, щоб рубцева тканина не позбавила його рухливості. Потрібен постійний рух, що спричиняє неймовірний біль. Пацієнтам похилого віку, які перенесли таке оперативне втручання, запропонували взяти участь в експерименті, метою якого було зрозуміти, чи можливо таким людям зміцнити силу

- волі. Їм запропонували вести щоденник, записуючи конкретні цілі на кожен день.
- Результат був дивовижний: ті, хто вів записи, стали ходити й виконувати складні рухи вдвічі швидше, ніж ті, хто цього не робив! Щоденник цілей дисциплінував пацієнтів, допомагав їм аналізувати найболючіші моменти і придумувати, як із ними впоратися. Крім того, вони формулювали разом із цілями й конкретні винагороди для себе, наприклад, радість від зустрічі з дружиною на зупинці пересиливала страх перед складним шляхом до автобусної станції. Так пацієнти зміцнювали свою силу волі, звикаючи давати собі раду з болем, і це з кожним днем виходило в них дедалі краще.

Цікавий факт: «м'яз» сили волі може втомлюватись, як і справжні м'язи. Він може вичерпати свій ресурс і потребувати відновлення перед виконанням нових складних завдань. Якщо вам увечері належить зробити щось важливе, для чого потрібні великий самоконтроль і сила волі, побережіть цей свій «м'яз» протягом дня.

Неврологія вільної волі. Чи відповідаємо ми за свої звички? Складне етичне питання — наскільки ми відповідальні за свої звички?

- Домогосподарка Енжі Бечмен від нудьги й нереалізованості програла в казино близько мільйона доларів. Вона заборгувала банкам і казино, заклала будинок, розорила сім'ю, збанкрутувала. Нею керувала петля звички: знаки (стрес або нудьга) — звична дія (гра) — винагорода (гроші або доза адреналіну).
- Браян Томас під час раптового нападу страху вві сні задушив свою дружину — йому здавалося, що він бореться з грабіжником. Браян сам викликав поліцію, його мучило нестерпне почуття провини й втрати. Напади страху вві сні подібні до сомнамбулізму — це стани, коли контрольні ділянки мозку дремають, а частини мозку, що відповідають за базові звички, активні. Тобто Браяном теж, хоч і несвідомо, без контролю мозку, керувала петля звички: знак (страх) — звична дія (боротьба) — винагорода (переможений ворог).
- Здавалося б, провина Енжі значно менша, ніж Браяна, адже людське життя важливіше за гроші. Але суд виправдав Браяна і навіть поспівчував

йому, а Енжі засудили, хоч адвокати намагалися перекласти провину на казино, яке спокушало жінку VIP-пропозиціями. Чому ж тоді судді вирішили, що Енжі Бечмен могла контролювати свої звички, а Браян Томас — ні?

Тому що Енжі знала про свою згубну звичку, а отже, могла впливати на неї. Тоді як Браян про свою звичку — схильність до страху вві сні, що призводить до агресії, — не знав, а отже, не мав над нею контролю.

Одна ключова корисна звичка притягує інші корисні звички. Це справедливо і для життєвих ситуацій. Люди, які захопилися спортом, з часом удосконалюють весь спосіб життя — харчування, режим сну, стиль спілкування з близькими.

Отже, якщо ми знаємо про свою звичку, то відповідаємо за неї. Саме собою це знання вже може стати початком шляху до змін. Так, звички мають величезний вплив на наше життя. Так, вони не такі прості. Але не можна сприймати звички як долю. Людина наділена волею і свідомістю, а отже, у неї завжди є вибір.

Звички компаній і суспільства. Як успішні організації створюють і використовують звички

Які звички найважливіші

Ми думаємо, що компанії завжди діють на основі продуманих рішень і раціонального аналізу багатьох факторів. Найчастіше це не так: більшістю компаній керують сформовані звички, шаблони, що роками створюються з окремих рішень численних працівників. Звичні дії організацій подібні до звичок окремих людей — вони можуть бути такими ж сильними й фатальними. Деякі з них, — найважливіші та найсильніші, — ключові звички. Їх зміна або створення нових ключових звичок запускають ланцюгову реакцію змін, що охоплює інші сфери діяльності компанії й поширюється як кола на воді.

Прикладом впровадження позитивних звичок у компанії через зміну ключової звички можна назвати діяльність Пола О'Нілла на посаді

генерального директора алюмінієвої компанії *Alcoa*. Він прийшов до великого холдингу в момент, коли в компанії почалася криза, і його першою пропозицією було посилити вимоги до безпеки на виробництві. Це викликало здивування інвесторів, які чекали інших дій у складний для корпорації момент. Однак Пол наполягав на бездоганному виконанні запропонованої нової політики, оскільки розумів, що змінити звички такого статичного промислового гіганта в сотні разів важче, ніж впоратися зі звичкою однієї людини.

Пол був певен, що безпека стане лакмусовим папірцем зміни звичок компанії загалом. Так і сталося. Зміна в одній сфері спричинила зміни у всій компанії. Компанія, яка раніше була серед лідерів за рівнем травматизму, невдовзі стала символом безпеки, чому сприяли прямі лінії для працівників, роз'яснювальні бесіди та інші нововведення.

Але цим зміни не обмежилися: працівники стали більш відкритими й мотивованими в спілкуванні з керівництвом, запропонувавши багато корисних ідей; заміна старого обладнання сприяла зменшенню втрат сировини; зросли відповідальність і самодисципліна працівників, а отже, підвищилися продуктивність праці та якість. Прибуток і курс акцій компанії різко зросли.

Людам подобається не втрачати контроль над своїм життям. Це зміцнює їхню волю.

Ключові звички дають змогу працювати ще в одному напрямі — формувати структури, що дають можливість розвиватися іншим потрібним звичкам. Так, ключова звичка — ведення щоденника харчування, навіть без суворої дієти, створює структуру планування меню та зміну харчових шаблонів. Це своєю чергою дисциплінує людину і формує нові харчові звички, що сприяють зниженню ваги й оздоровленню.

Як визначити ключові звички? Одна з їхніх характерних ознак — поява багатьох **малих перемог**. Ці, на перший погляд, розрізнені малі перемоги часто лежать в основі масштабних змін і мають справді велику силу. Вони відкривають нові ресурси й усувають колишні перешкоди, приводячи до значних перетворень. Це однаково справедливо як для компаній, так і для окремих людей. Досягнувши успіху в малому, можна почати прагнути більшого й досягти його.

Спокій, тільки спокій. Як самодисципліна стає організаційною звичкою

Успішні компанії перетворюють самодисципліну працівників на ключову організаційну звичку. Посилити навичку самодисципліни допоможе створення сценаріїв звичних дій працівників для різних проблемних ситуацій.

- Для працівників мережі *Starbucks Corporation* був розроблений певний звід правил, який виручав у кризових випадках, коли власна сила волі й спокій працівників могли давати збій. Рольові ігри, що імітували складні ситуації, закріпили правильні схеми реакцій, сформувавши петлю звички спокійного реагування та самодисципліни. Знаком у петлі був незадоволений клієнт або інша проблема, що виникла. Винагородою слугували гарний настрій клієнтів і заохочення з боку колег. Особливо популярною була схема звичних дій *LATTE* (Вислухати клієнта — *Listen*. Визнати претензію — *Acknowledge the problem*. Діяти, щоб вирішити питання — *Take action to resolve the problem*. Подякувати клієнтові за те, що він звернув увагу на ситуацію — *Thank the customer for bringing the situation to your attention*. Надихнути клієнта на повернення — *Encourage the customer to return*).
- Кризи корисні, вони змушують змінювати звички. Скористайтеся цим!

Як іще компанія може зміцнити силу волі працівників? Забезпечивши їм відчуття контролю над ситуацією та право вибору. Коли люди працюють над тим, що здається їм корисним або відповідає їхньому власному вибору, коли вони впевнені, що їхній голос щось вирішує, вони працюють відповідальніше, терплячіше й продуктивніше.

- У рядових працівників *Starbucks Corporation* компанія свідомо формує почуття відповідальності, дозволяючи їм самостійно ухвалювати багато рішень — від оформлення торговельного залу та розміщення товару до манери звернення до покупців. Така стратегія дає змогу значно знизити плинність персоналу, мотивувати працівників і підвищити лояльність клієнтів.

Сила критичної ситуації. Як завдяки випадковостям і задумам лідери формують звички

Звички великих організацій зі складною структурою легше змінювати на передодні кризи.

- Пожежа в лондонському метро 1984 року, що виявила неузгодженість дій служб лондонського метрополітену, вибух космічного шатла «Челленджер», який розкрив порушення стандартів безпеки *NASA*, лікарські помилки в лікарні Род-Айленда, що сталися, зокрема, через непрості взаємини між лікарями й медсестрами. У всіх цих трагічних подіях, що призвели до загибелі людей, є лише один позитивний наслідок — ці кризові ситуації підштовхнули до потрібних реформ. Лікарня поліпшила взаємини в колективі та вдосконалила систему контролю, у *NASA* переглянули системи безпеки, а лондонське метро кардинально змінило свою структуру.

Лідери, які знають про корисну властивість криз відкривати нові можливості, іноді можуть штучно створювати або продовжувати відчуття наближення катастрофи, щоб зробити компанію більш гнучкою та розпочати потрібні зміни. У будь-якому разі — реальна загроза чи перебільшена — криза є цінним ресурсом для зміни звичок.

Як успішні компанії прогнозують ваші звички й маніпулюють ними

У сучасному світі конкуренція надзвичайно висока. Тому для успішних продажів потрібен індивідуальний підхід, варто уважніше досліджувати поведінку покупців і вміло впливати на неї. Покупці зазвичай є заручниками власних звичок, і цим користуються маркетологи.

Часто організації — це не ідеальні сім'ї, а команди, які складаються із суперників і навіть ворогів, що оголосили тимчасове перемир'я, як було в лікарні Род-Айленда, де через розбіжності між лікарями й медсестрами постраждали кілька пацієнтів. Будь-яка криза може порушити крихкий мир і паралізувати роботу. Але вона дає змогу переглянути внутрішні взаємини між працівниками і зробити їх більш гармонійними, що важливо в перспективі.

- Досвідчені компанії, зокрема найбільша американська торговельна мережа *Target Corporation*, уже не обмежуються традиційними методами мерчандайзингу (наприклад, розміщенням найприбутковіших товарів справа від входу до супермаркету, оскільки покупці, заходячи, інстинктивно повертають праворуч). Фахівці мереж супермаркетів всебічно аналізують звички своїх покупців, зіставляючи їхній вік, сімейний стан, інтернет-активність, участь у соціальних групах,

відстежуючи попередні покупки. Це дає змогу зрозуміти звички й інтереси клієнтів і за допомогою спеціальних пропозицій на відповідні товари залучати їх до магазинів.

Наприклад, ви перебуваєте у шлюбі, оплачуєте кредитною картою *Target Corporation* великі сміттєві пакети влітку й восени, а раз на тиждень заїжджаєте до магазину по велику банку морозива. Отже, у вас, ймовірно, є діти й газон, з якого ви прибираєте листя в жовтні і який косите в липні. Відповідно, вам будуть цікаві спеціальні пропозиції на газонокосарки, батут, іграшки та садові меблі. А після втомливої роботи потрібен відпочинок, тому не завадять і знижкові купони на пиво. Так магазини використовують свої знання про вас.

Однак людям не подобається, коли за ними стежать і втручаються в їхнє життя. Звісно, всім вигідні доречні спеціальні пропозиції, але чи буде приємно жінкам, якщо магазин дізнається про їхню вагітність раніше за найближчих родичів? Навряд. Тому, щоб не дратувати клієнтів, компаніям слід маскувати свої знання. Це означає, що треба нове й незнайоме запропонувати під маркою чогось звичного і впізнаваного. «Вдягнути» нову звичку в «одяг» старої, звичної дії.

Хочете «розкрутити» на радіо нову пісню в незвичному для публіки стилі? Ставте її щодня між двома визнаними хітами.

Маркетологи *Target Corporation*, розсилаючи знижкові купони майбутнім мамам, «розбавили» цільові пропозиції на дитячі товари нейтральними спецпропозиціями на столовий посуд і телевізори, що створювало враження випадково сформованого розсилання. Цього виявилось досить, щоб «замести сліди» і не вікликати підозр, ніби торговельна мережа надто цікавиться приватним життям покупців і визначає вагітних жінок.

Чому змінюються купівельні звички людей? Сучасна теорія маркетингу стверджує: будь-які важливі події, як-от народження дитини чи переїзд у новий дім, змушують людей змінювати звички і ставати чутливішими до маркетингових впливів.

Соціальні звички складаються із сукупності звичок сотень і тисяч окремих людей, які загалом формують вектор руху всього суспільства.

Вивчення звичок клієнтів — важливий інструмент. Збирайте й аналізуйте інформацію, пропонуйте потрібне, приховуйте обізнаність, ховайте незвичне нове за спиною звичного старого.

Соціальні звички. Як зароджуються громадські рухи

Соціальні звички мають колосальну силу, здатну перевернути світ. Саме в них криється зерно як світових революцій, так і дрібних шкільних конфліктів. Соціальні звички складно описати однією схемою, вони не збігаються з нашим уявленням про звички, оскільки складаються з моделей поведінки багатьох окремих людей. Проте цілком можливо проаналізувати механізм виникнення соціальних рухів, що спираються на звички суспільства.

Соціальні рухи, за численними спостереженнями, складаються з трьох етапів:

- Це звучить як оксюморон, але «слабкі зв'язки» часто виявляються сильнішими за дружні взаємини. «Слабкі зв'язки» — це зв'язки другого або навіть третього рівня: через знайомих ваших друзів, через друзів ваших родичів. Знайти роботу, дізнатися нову інформацію й організувати протест інколи простіше саме завдяки «слабким зв'язкам», адже вони відкривають нові горизонти можливостей поза межами вже знайомого вам дружнього кола.
- вони починаються з міцних дружніх зв'язків;
- продовжуються за допомогою «слабких зв'язків» і громадських організацій;
- а потім закріплюються завдяки новим звичкам, які формують лідери рухів.

