

PROLOGS

Ieradumu ārstēšana

Viņa bija zinātnieku mīļākā programmas dalībniece.

Lizai Allenai, kā liecināja viņas personas lieta, bija trīsdesmit četri gadi. Viņa bija sākusi smēķēt un dzert sešpadsmit gadu vecumā un visu mūžu bija cīnījies ar aptaukošanos. Bija laiks (Lizai tad varēja būt divdesmit pieci vai divdesmit seši gadi), kad viņu vajāja parādu piedzinēju kantori, cenšoties atgūt 10 000 dolāru. Vecs CV apliecināja, ka ilgākais laiks, ko viņa bija noturējies vienā darbavietā, nenasniedz pat gadu.

Taču sievietē, uz kuru patlaban skatījās pētnieki, bija slaida un enerģiska, ar iedegušām skrējējas kājām. Viņa izskatījās desmit gadus jaunāka nekā lietai pievienotajās fotogrāfijās, un šķita, ka fiziskos vingrojumos viņa pārspētu jebkuru šajā telpā. Jaunākie dati viņas lietā liecināja, ka Lizai nav nenomaksātu parādu, viņa nedzer un jau vairāk nekā trīs gadus strādā grafiskā dizaina firmā.

“Cik ilgs laiks pagājis, kopš pēdējoreiz smēķējāt?” jautāja viens no ārstiem, uzsākot jautājumu virkni, uz kuriem Liza

atbildēja katru reizi, kad ieradās šajā laboratorijā netālu no Betezdas Mērilendā.

“Gandrīz četri gadi,” viņa atbildēja, “un kopš tā laika esmu nometusi divdesmit četrus kilogramus un noskrējusi maratonu.” Viņa bija arī uzsākusi studijas maģistrantūrā un nopirkusi māju. Tas ir bijis notikumiem bagāts laiks.

Zinātnieku grupā bija neurologi, psihologi, ģenētiķi un viens sociologs. Pēdējo triju gadu laikā, Nacionālā veselības institūta finansējuma atbalstīti, viņi bija čamdijuši un bakstījuši Lizu un vēl vairāk nekā divdesmit citus kādreizējos smēķētājus, dzērājus, hroniskus rīmas, cilvēkus, kuri pārmērīgi iepirkās un kuriem bija vēl citi nelāgi ieradumi. Visiem šīs programmas dalībniekiem bija kaut kas kopīgs: viņi samērā īsā laikā bija pārveidojuši savu dzīvi. Pētnieki gribēja saprast, kā tas izdevies. Tāpēc viņi mērija pētījamo fiziskos rādītājus, uzstādīja viņu mājās videokameras, lai varētu vērot katra ierasto dienas kārtību, sekvencēja viņu DNS fragmentus un, izmantojot tehnoloģijas, kas ļauj ieskatīties cilvēka galvaskausā reālā laikā, vēroja, kā smadzenēs plūst asinis un elektriski impulsi, kad viņus pakļauj tādiem kārdinājumiem kā cigarešu dūmi un bagātīgi klāti galdi. Pētnieku mērķis bija izprast, kā ieradumi darbojas neiroloģiskā līmenī un kas vajadzīgs, lai tos mainītu.

“Es zinu, ka jūs to esat atkārtojusi jau desmitiem reižu,” ārsts teica Lizai, “bet daži no maniem kolēģiem to ir dzirdējuši tikai pārstāstījumā. Vai jūs būtu ar mieru vēlreiz pastāstīt, kā atvadījāties no cigaretēm?”

“Kāpēc gan ne?” Liza atbildēja. “Tas sākās Kairā.” Šis atvaļinājums bija tāds kā sasteigts lēmums, viņa paskaidroja. Dažus mēnešus iepriekš Lizas vīrs pārnāca no darba un paziņoja, ka pamet viņu, jo mīl citu sievieti. Pagāja kāds

laiks, kamēr Liza sagremoja šo nodevību un saprata, ka tiešām šķiras. Tad iestājās sērošanas periods, pēc tam periods, kurā viņa kā apmāta izsekoja bijušo vīru, dzenoties pa pēdām viņa jaunajai draudzenei, zvanot viņai pēc pusnakts un uzreiz noliekot klausuli. Tad kādu vakaru Liza uzradās pie bijušā vīra jaunās simpātijas namdurvīm piedzērusies, daudzja durvis un kļiedza, ka nodedzinās māju.

“Man tas nebija diez cik spožs laiks,” Liza teica. “Vienmēr biju gribējusi redzēt piramīdas, un manu kredītkaršu limits vēl nebija pārsniegts, tā ka...”

Pirmajā rītā Kairā Liza pamodās rītausmā no sauciena uz lūgšanu tuvīnajā mošejā. Viņas viesnīcas istabā bija piķa melna tumsa. Pusakla un laika starpības apstulbināta, viņa pasniedzās pēc cigaretēs.

Viņa bija tik apstulbusi, ka pat nemanīja – līdz brīdim, kad saoda degošu plastmasu –, ka cenšas aizdedzināt pildspalvu, nevis *Marlboro*. Pēdējos četrus mēnešus viņa bija pavadījusi raudādama, pārēzdamās, nespēdama aizmigt un juzdamās vienlaikus apkaunota, bezpalīdzīga, nomākta un nikna. Gulēdama gultā, Liza sabruka. “Tas bija tāds kā bēdu vilnis,” viņa teica. “Jutos tā, it kā būtu sašķīdis viss, ko jebkad biju vēlējusies. Es nespēju pat pareizi aizsmēkēt.

Un tad es sāku domāt par savu bijušo vīru, par to, cik grūti būs atrast citu darbu, kad atgriezīšos, cik ļoti man tas viss riebsies un cik nevesela es visu laiku jutos. Piecēlos un paspēru ūdens krūku, ūdens izlija pa visu grīdu, un es sāku raudāt vēl stiprāk. Jutos izmisusi, sapratu, ka vajadzētu kaut ko mainīt, vismaz vienu lietu, pār kuru es pati būtu noteicēja.”

Liza iegāja dušā un devās ārā no viesnīcas. Braucot taksometrā pa izdangātajām Kairas ielām un tālāk pa

zemesceļiem, kas veda uz Sfinksu, Gizas piramīdām un plašo, bezgalīgo tuksnesi tām visapkārt, viņas žēlums pret sevi uz brīdi atkāpās. Man vajag mērķi dzīvē, viņa nodomāja. Kaut ko, uz ko tiekties.

Tā nu, sēžot taksī, viņa nolēma, ka reiz atgriezīsies Ēģiptē un dosies pārgājienā pāri tuksnesim.

Tā bija ārprātīga doma. Liza to saprata. Fiziski viņa bija sliktā formā, aptaukojusies, bez naudas bankas kontā. Viņa nezināja, kā sauc tuksnesi, uz kuru skatās, nezināja, vai šāds ceļojums vispār ir iespējams. Tomēr tas nebija svarīgi. Viņai bija vajadzīgs kaut kas, kam pievērsties. Liza nolēma, ka atvēlēs sev vienu gadu, lai sagatavotos. Sievietei bija skaidrs: lai izturētu šādu ekspedīciju, viņai būs daudz kas jāupurē.

Pirmām kārtām viņai būs jāatmet smēķēšana.

Kad pēc vienpadsmit mēnešiem Liza beidzot šķērsoja tuksnesi – tieša gan, automobili ar kondicionētu gaisu kopā ar vēl pusduci citu cilvēku –, karavānā bija tik daudz ūdens, pārtikas, telšu, karšu, globālās pozicionēšanas ierīču un rāciju, ka līdzī paķerta cigarešu paciņa neko daudz vis nebūtu mainījusi.

Bet taksometrā Liza to nezināja. Un zinātniekiem laboratorijā sīkumi par viņas ceļojumu nebija svarīgi. Jo kaut kādu iemeslu dēļ, kurus viņi tikai sāka izprast, šī mazā pārmaiņa Lizas uztverē todien Kairā – pārliecība, ka viņai ir jāatmet smēķēšana, lai sasniegtu mērķi, – izraisīja daudzas pārmaiņas, kas galu galā aptvēra ikvienu viņas dzīves daļu. Nākamā pusgada laikā viņa smēķēšanu aizstāja ar skriešanu, un tas savukārt mainīja to, kā viņa ēda, strādāja, gulēja, rikojās ar naudu, saplānoja darbdienu un domāja par nākotni. Liza sāka skriet pusmaratonus, tad maratonu, atsāka studijas, nopirka māju un saderinājās. Galu galā viņu

iesaistīja šajā zinātnieku pētījumā, un, kad pētnieki sāka caurskatīt Lizas smadzeņu attēlus, viņi ieraudzīja ko interesantu: vienu neiroloģisko modeļu kopumu – viņas vecos ieradumus – bija nomākuši jauni modeļi. Joprojām varēja samanīt Lizas veco rīcības modeļu neiroloģisko aktivitāti, bet šos impulsus nomāca jauni stimuli. Mainoties Lizas ieradumiem, mainījās arī viņas smadzenes.

Šādas pārmaiņas neizraisīja nedz ceļojums uz Kairu – par to nu zinātnieki bija pārliecināti –, nedz arī šķiršanās un tuksneša šķērsošana. Svarīgi bija tas, ka Liza sākumā koncentrējās tikai uz vienu ieraduma – smēķēšanas – mainīšanu. Ikvienš šā pētījuma dalībnieks bija piedzīvojis līdzīgu procesu. Koncentrējoties uz vienu modeli, ko dēvē par “pamatprincipa ieradumu”, Liza bija iemācījusies, kā pārprogrammēt arī citus ierastos izturēšanās veidus.

Uz šādām pārmaiņām ir spējīgi ne tikai indivīdi. Ja uzņēmumi koncentrējas uz ieradumu mainīšanu, var pārveidoties veselas organizācijas. Tādas firmas kā *Procter & Gamble*, *Starbucks*, *Alcoa* un *Target* ir pieķērušās šai idejai, lai ietekmētu to, kā tiek darīti darbi, kā darbinieki sazinās savā starpā un, klientiem pat nenojaušot, arī to, kā cilvēki iepērkas.

“Gribu jums parādīt vienu no jaunākajiem jūsu smadzeņu attēliem,” viens no zinātniekiem teica Lizai pārbaužu beigās. Datora monitorā viņš atvēra attēlu, kurā bija redzama Lizas galva. “Kad jūs redzat pārtiku, šīs zonas,” viņš norādīja uz kādu vietu aptuveni smadzeņu centrā, “kas saistītas ar kāri un izsalkumu, joprojām ir aktīvas. Jūsu smadzenes joprojām rada tos stimulus, kas lika jums ēst pārāk daudz.

Taču jauna aktivitāte vērojama šajā zonā,” viņš norādīja uz apvidu tuvāk pie pieres, “kur, pēc mūsu domām, sākas

uzvedības ierobežošana un pašdisciplīna. Šī aktivitāte kļūva izteiktāka ar katru reizi, kad šeit ieradāties.”

Liza bija zinātnieku mīļākā programmas dalībniece, jo viņas smadzeņu skenēšanas attēli bija ļoti pārlicinoši un noderīgi, lai varētu izveidot karti, kura atspoguļotu mūsu prātos mītošos uzvedības modeļus – ieradumus. “Jūs palīdzat mums saprast, kā lēmums kļūst par automatisku uzvedību,” ārsts viņai teica.

Visi šajā telpā jutās tā, it kā būtu nonākuši pie kaut kā svarīga robežas. Nojauta viņus nevilā.



Kad šorīt pamodāties, ko darījāt vispirms? Devāties uzreiz uz dušu, ieskatījāties e-pastā vai pagrābāt virtuli no virtuves galda? Vai zobus izmazgājāt pirms vai pēc noslau-cīšanās? Pirmo sasējāt labās vai kreisās kurpes auklu? Ko pateicāt bērniem, dodoties ārā pa durvīm? Pa kādu marš-rutu braucāt uz darbu? Kad nonācāt darbavietā, vai izskatījāt e-pastus, papļāpājāt ar kolēģi vai arī ķērāties pie ziņojuma sacerēšanas? Pusdienās ēdāt salātus vai zupu? Vai, pārnākot mājās, apāvāt sporta kurpes un devāties skriet vai arī ielējāt sev kādu glāzīti un ēdāt vakariņas, sēdēdams pie televizora?

“Visa mūsu dzīve, ciktāl tai ir noteikta forma, nav nekas cits kā ieradumu gūzma,” 1892. gadā rakstīja Viljams Džeimss (*William James*). Lielākā daļa izvēļu, ko izdarām katru dienu, var šķist labi izsvērtu lēmumu pieņemšanas rezultāts, tomēr tā nav. Tie ir ieradumi. Un, lai arī katram ieradumam atsevišķi ir samērā niecīga nozīme, laika gaitā tam, kādu ēdienu pasūtām, ko ik vakaru sakām saviem bērniem, krājam naudu vai to izšķiežam, cik bieži sporto-jam un kā organizējam savas domas un darba ieradumus,

ir milzīga ietekme uz mūsu veselību, ražīgumu, finansiālo drošību un laimi. Pētījumā, ko 2006. gadā publicēja kāds Džūka Universitātes pētnieks, konstatēts, ka vairāk nekā 40 % darbību, ko cilvēki veic ik dienu, faktiski veido nevis lēmumi, bet gan ieradumi.

Viljams Džeimss, tāpat kā daudzi citi no Aristoteļa līdz Oprah Vinfrijai, lielu daļu dzīves veltīja tam, lai saprastu, kāpēc pastāv ieradumi. Tomēr tikai aptuveni pēdējo divdesmit gadu laikā zinātnieki un tirgotāji sākuši saprast, kā ieradumi *darbojas* un – vēl svarīgāk – kā tie mainās.

Šajā grāmatā ir trīs daļas. Pirmajā aprakstīts, kā atsevišķu cilvēku dzīvē izveidojas ieradumi. Šajā nodaļā pētīta ieradumu veidošanās neiroloģija, tas, kā veidot jaunus ieradumus un mainīt vecos, kā arī metodes, ar kurām, piemēram, kāds reklāmas darbonis pārvērta zobu tīrīšanu no mazpazīstamas prakses par valsts mēroga apsēstību. Vēl šajā nodaļā pastāstīts, kā *Procter & Gamble* pārvērta aerosolu ar nosaukumu *Febreze* par miljardu dolāru vērtu biznesu, izmantojot patērētāju ieradumu stimulus, kā Anonīmie Alkoholiķi mainīja dzīvi, uzbrūkot ieradumiem, kuri ir atkarību pamatā, un kā treneris Tonijs Dandžijs (*Tony Dungy*) apgriezta ar kājām gaisā Nacionālās futbola līgas sliktākās komandas likteni, koncentrējoties uz komandas spēlētāju automātisku reakciju uz tikko pamanāmiem signāliem spēles laukumā.

Otrajā daļā pētīti veiksmīgu uzņēmumu un organizāciju ieradumi. Tajā sīki aprakstīts, kā uzņēmuma vadītājs Pols O' Nils (*Paul O' Neill*), pirms kļuva par finanšu ministru, pārveidoja problēmu māktu alumīnija ražotāju par uzņēmumu ar labāko *Dow Jones Industrial Average** indeksa

* Bieži izmantots akciju indekss, kas atspoguļo kopējo tirgus dinamiku. (Red. piez.)