

## ПРИМЕЧАНИЯ

В этот раздел я включил подробный список примечаний, ссылок и цитат по каждой главе книги. Я надеюсь, что большинство читателей сочтут этот список исчерпывающим. Однако я также понимаю, что научная литература со временем меняется и ссылки на эту книгу могут потребовать обновления. Кроме того, я ожидаю, что где-то в этой книге я совершил ошибку, приписывая идею не тому человеку или не отдавая должное тому, кому нужно. (Если вы считаете, что так оно и есть, напишите мне на [james@jamesclear.com](mailto:james@jamesclear.com), чтобы я смог решить проблему как можно скорее.)

В дополнение к примечаниям ниже на сайте [atomichabits.com/endnotes](http://atomichabits.com/endnotes) вы можете найти полный список обновленных сносок и исправлений.

## Введение

**Все мы сталкиваемся с неудачами:** А как насчет удачи, спросите вы? Конечно, удача имеет значение. Привычки не единственное, что влияет на ваш успех, но они, вероятно, являются самым важным фактором, который находится в вашем распоряжении. И единственная стратегия самосовершенствования, имеющая смысл, — сосредоточиться на том, что можно контролировать.

**Предприниматель и инвестор Навал Равикант:** Naval Ravikant (@naval), “To write a great book, you must first become the book”, Twitter, May 15, 2018, <https://twitter.com/naval/status/996460948029362176>.

**... стимул, желание, реакция и вознаграждение:** B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1938).

**... «сигнал — рутина — награда»:** Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014).

## ГЛАВА 1

**... выиграли на Олимпийских играх всего одну золотую медаль:** Matt Slater, “How GB Cycling Went from Tragic to Magic”, BBC Sport, April 14, 2008, <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm>.

**Тур де Франс:** Tom Fordyce, “Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain’s Least Loved Great Sportsman?” BBC Sport, July 23, 2017, <https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045>.

**... один из крупнейших производителей велосипедов в Европе отказался продавать свою продукцию британской команде:** Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel* (Glasgow: BackPage Press, 2013).

**«Весь принцип родился из следующей идеи»:** Matt Slater, “Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance”, BBC, August 8, 2012, <https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302>.

**Брейлсфорд и его команда начали с небольших изменений:** Tim Harford, “Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform”, Tim Harford, April 2017, <http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform>.

**Они даже покрасили изнутри белой краской грузовик:** Eben Harrell, “How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold”, *Harvard Business Review*, October 30, 2015, <https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements-led-to-olympic-gold>; Kevin Clark, “How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions”, *The Ringer*, September 12, 2017, <https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky>.

**Всего через пять лет после назначения Брейлсфорда:** Технически британские гонщики завоевали 57 процентов медалей на дорожном велосипеде и треке на Олимпийских играх 2008 года. Четырнадцать золотых медалей были разыграны на дорожных и трековых велосипедных соревнованиях. Британцы выиграли восемь из них.

**... британцы выступили еще лучше:** “World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics”, Wikipedia, December 8, 2017, [https://en.wikipedia.org/wiki/World\\_and\\_Olympic\\_records\\_set\\_at\\_the\\_2012\\_Summer\\_Olympics#Cycling](https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling).

**Брэдли Виггинс стал первым британским велосипедистом:** Andrew Longmore, “Bradley Wiggins”, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins>, last modified April 21, 2018.

**Крис Фрум также выиграл:** Karen Sparks, “Chris Froome”, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome>, last modified October 23, 2017.

**В течение 10 лет — с 2007 по 2017 год:** “Medals won by the Great Britain Cycling Team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000”, British Cycling, [https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst\\_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History—0?c=EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99](https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History—0?c=EN#K0dWAPjq84CV8Wzw.99), accessed June 8, 2018.

**Вы станете в 37 раз лучше самого себя:** Джейсон Шен, предприниматель и писатель, прочитав черновик этой главы, заметил: «Если бы выигрыш был линейным, то улучшение было бы больше в 3,65 раза. Но поскольку это экспоненциально, улучшение в 10 раз больше». April 3, 2018.

**Привычки — производная процесса самосовершенствования:** Многие люди отмечают, как привычки множатся со временем. Вот некоторые из моих любимых статей и книг на эту тему: Leo Babauta, “The Power of Habit Investments”, Zen Habits, January 28, 2013, <https://zenhabits.net/bank>; Morgan Housel, “The Freakishly Strong Base”, Collaborative Fund, October 31, 2017, <http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base>; Darren Hardy, *The Compound Effect* (New York: Vanguard Press, 2012).

**Выполнение одной дополнительной задачи:** Как говорит Сэм Альтман: «Небольшой прирост производительности за 50 лет даст очень много». “Productivity”, Sam Altman. April 10, 2018, <http://blog.samaltman.com/productivity>.

**Привычки — это обоюдоострый меч:** Хотел бы отдать должное Джейсону Хрехе за то, что он изначально описал свои привычки таким образом. Jason Hreha (@jhreha), “They’re a double edged sword”, Twitter, February 21, 2018, <https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984>.

**Чем больше задач вы можете выполнить, не задумываясь:** Michael (@mmay3r), “The foundation of productivity is habits. The more you do automatically, the more you’re subsequently freed to do. This effect compounds”, Twitter, April 10, 2018, <https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216>.

**... каждая книга, которую вы читаете, не только учит чему-то новому:** Мысль о том, что изучение новых идей повышает ценность старых, впервые прозвучала у Патрика О’Шонесси, который пишет: «Знания комбинируются. Старые вещи, ценность которых составляла 4/10, в будущем могут вырасти до 10/10, разблокированные другими знаниями». <http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm>.

**Раковые клетки 80 % своей жизни не поддаются обнаружению:** “How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.”, Investor’s Field Guide, March 7, 2017, <http://investorfieldguide.com/attia>.

**«Сан-Антонио Сперс»:** Matt Moore, “NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs’ Majesty in Game 7”, CBS Sports, June 21, 2013, <https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7>.

**Рис. 2.** Спасибо @MlchaelW. May 19, 2018. <https://twitter.com/MlchaelW/status/997878086132817920>.

**... системы — лучший вариант для того, чтобы достичь прогресса:** Этот абзац был вдохновлен цитатой из статьи Мирча, опубликованной в Twitter: «Каждая привычка начинает свою жизнь как единое решение». <https://twitter.com/misttermircea>

**У победителей и проигравших одинаковые цели:** Спасибо тренеру по кроссфиту Бену Бержерону за вдохновение во время разговора с ним 28 февраля 2017 года.

**Вам не надо подниматься на уровень своих целей.** По цитате Архилоха: «В бою мы не поднимаемся до уровня наших ожиданий. Мы опускаемся до уровня нашей тренировки»...

## ГЛАВА 2

**Можно сравнить эти уровни со слоями луковицы:** Спасибо Саймону Синеку. Его «золотой круг» похож по структуре, но охватывает несколько другие темы. Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (London: Portfolio/Penguin, 2013), 37.

**Я подумал, что, если начну тратить деньги на уход за ногтями, то перестану их грызть:** Brian Clark, “The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits”, *Further*, November 14, 2017, <https://further.net/pride-habits>.

**Исследования показали, что если человек...:** Christopher J. Bryan et al., “Motivating Voter Turnout by Invoking the Self”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 31 (2011): 12653–12656.

**Невидимое давление:** Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

**Мы меняемся постепенно, день за днем, привычка за привычкой:** Это еще одна причина, по которой атомные привычки являются такой эффективной формой изменения. Если вы измените свою идентичность слишком быстро и попытаетесь стать кем-то радикально другим за ночь, то почувствуете, как будто теряете ощущение себя. Но если вы будете постепенно обновлять и расширять свою идентичность, то окажетесь будто заново рожденными в кого-то совершенно нового и все еще знакомого. Медленно, привычка за при-

вычкой, вы привыкаете к новой идентичности. Атомные привычки и постепенное совершенствование являются ключом к изменению идентичности без потери идентичности.

## ГЛАВА 3

**Эдвард Торндайк провел эксперимент:** Peter Gray, *Psychology*, 6th ed. (New York: Worth, 2011), 108–109.

**«совершив простое действие, например потянув за петлю, нажав на рычаг или наступив на платформу»:** Edward L. Thorndike, “Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals”, *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, no. 4 (1898), doi:10.1037/h0092987.

**Когда после определенного действия следуют приятные последствия, появляется тенденция к его повторению:** Peter Gray, *Psychology*, 6th ed. (New York: Worth, 2011), 108–109.

**Неврологическая активность в мозгу в этот период очень высока:** Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), 15; Ann M. Graybiel, “Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways”, *Parkinsonism and Related Disorders* 10, no. 5 (2004), doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.

**... привычки — надежные решения:** Jason Hreha, “Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty”, *Revue*, <https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-minds-are-suckers-for-novelty-54131>, accessed June 8, 2018.

**Когда привычка сформирована:** John R. Anderson, “Acquisition of Cognitive Skill”, *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.

**... МОЗГ ПОМНИТ О ПРОШЛЫХ СОБЫТИЯХ:** Shahram Heshmat, “Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others”, *Psychology Today*, October 8, 2015, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others>.

**... СОЗНАТЕЛЬНАЯ ПСИХИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ — «УЗКОЕ МЕСТО» В РАБОТЕ МОЗГА:** William H. Gladstones, Michael A. Regan, and Robert B. Lee, “Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited”, *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, no. 1 (1989), doi:10.1080/14640748908402350.

**... the conscious mind likes to pawn off tasks:** Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).

**Привычки снижают когнитивную нагрузку:** John R. Anderson, “Acquisition of Cognitive Skill”, *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doi:10.1037/0033-295X.89.4.369.

**Чувства удовольствия и разочарования:** Antonio R. Damasio, *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures* (New York: Pantheon Books, 2018); Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made* (London: Pan Books, 2018).

## ГЛАВА 4

**Психолог Гэри Клейн:** Впервые я услышал об этой истории от Даниэля Канемана, но она была упомянута Гари Кляйном в письме от 30 марта 2017 года. Кляйн также описывает историю в своей книге, в которой используются несколько иные цитаты: Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 43–44.



**... военные эксперты могут определить, какое изображение на экране радара является вражеским самолетом:** Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 38–40.

**... музейные работники могут различить подлинное произведение искусства:** История курса Гетти, рассказанная в книге Малкольма Гладуэлла «Озарение», является известным примером. Скульптура, первоначально считавшаяся скульптурой из Древней Греции, была приобретена за 10 миллионов долларов. Спор вокруг скульптуры возник позже, когда один из экспертов с первого взгляда идентифицировал ее как подделку.

**Опытные рентгенологи могут посмотреть на снимок головного мозга:** Siddhartha Mukherjee, “The Algorithm Will See You Now”, *New Yorker*, April 3, 2017, <https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md>.

**Человеческий мозг — устройство для предсказаний:** Немецкий врач Герман фон Гельмгольц разработал идею о том, что мозг — это «машина для прогнозирования».

**... кассир схватил его действующую кредитную карту:** Helix van Boron, “What’s the Dumbest Thing You’ve Done While Your Brain Is on Autopilot”, Reddit, August 21, 2017, [https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats\\_the\\_dumbest\\_thing\\_youve\\_done\\_while\\_your/dlxa5y9](https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_your/dlxa5y9).

**... она продолжала спрашивать коллег, мыли ли они руки:** SwordOfTheLlama, “What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work”, Reddit, January 4, 2016, [https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what\\_strange\\_habits\\_have\\_you\\_picked\\_up\\_from\\_your/cyl3nta](https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl3nta).

**... человек, который в течение многих лет был военным:** SwearImaChick, “What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work”, Reddit, January 4, 2016, [https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what\\_strange\\_habits\\_have\\_you\\_picked\\_up\\_from\\_your/cyl681q](https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q).

**... пока вы не сделаете бессознательное сознательным:** Хотя эта цитата Юнга популярна, у меня возникли трудности с поиском первоисточника. Возможно, данный абзац из этого отрывка: «Психологическое правило гласит, когда внутренняя ситуация не осознается, она проявляется извне, как судьба. То есть когда индивид остается неразделенным и не осознает своей внутренней противоположности, мир должен силой развязать конфликт и разорваться на противоположные части». C. G. Jung, *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), 71.

**Эта система сокращает количество ошибок:** Alice Gordenker, “JR Gestures”, *Japan Times*, October 21, 2008, <https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WvIG49Mvzu1>.

**Нью-Йоркский метрополитен внедрил модифицированную версию этой системы:** Allan Richarz, “Why Japan’s Rail Workers Can’t Stop Pointing at Things”, *Atlas Obscura*, March 29, 2017, <https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains>.

## ГЛАВА 5

**... исследователи из Великобритании начали работать:** Sarah Milne, Sheina Orbell, and Paschal Sheeran, “Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise

Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions”, *British Journal of Health Psychology* 7 (May 2002): 163–184.

**... намерение для реализации:** Peter Gollwitzer and Paschal Sheeran, “Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes”, *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69–119.

**... напишете вы конкретное время и дату, когда сделаете прививку от гриппа:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, and Brigitte C. Madrian, “Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 26 (June 2011): 10415–10420.

**... когда у вас назначена колоноскопия:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, and Brigitte C. Madrian, “Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates”, *Preventive Medicine* 56, no. 1 (January 2013): 92–93.

**... явка избирателей на выборах увеличивается:** David W. Nickerson and Todd Rogers, “Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making”, *Psychological Science* 21, no. 2 (2010): 194–199.

**Другие успешные правительственные программы:** “Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science”, *The Economist*, May 18, 2017, <https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around>.

**... люди, которые составляют четкий:** Edwin Locke and Gary Latham, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and

Task Motivation: A 35-Year Odyssey”, *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–717, doi:10.1037//0003-066x.57.9.705.

**... надежда на улучшения в эти дни сильнее:** Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, and Jason Riis, “The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior”, *PsycEXTRA Dataset*, 2014, doi:10.1037/e513702014-058.

**... писатель Джейсон Цвейг:** Jason Zweig, “Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig”, interview by Shane Parrish, *The Knowledge Project*, Farnam Street, audio, <https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project>.

**... много способов использования намерения:** За термин «наложение привычек» я в долгу перед С. Д. Скоттом, который написал книгу под таким названием. Его концепция немного отличается, но мне нравится этот термин, и я подумал, что его уместно использовать в этой главе. Другие авторы, такие как Кортни Карвер и Джулиен Смит, также использовали термин «наложение привычек», но в разных контекстах.

**Французский философ Дени Дидро:** “Denis Diderot”, *New World Encyclopedia*, [http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis\\_Diderot](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot), last modified October 26, 2017.

**... купил себе пурпурную мантию:** *Encyclopædia Britannica*, vol. 8 (1911), s.v. “Denis Diderot”. Алая мантия Дидро часто описывается как подарок друга. Как бы то ни было, я не смог найти первоисточника, утверждающего, что это был подарок друга. Если вы случайно знаете историков, специализирующихся на алых мантиях, дайте им мой адрес, чтобы мы могли прояснить эту загадочную историю.

**... «больше не было сочетания, не было единства, не было красоты»:** Denis Diderot, “Regrets for My Old Dressing Gown”,

trans. Mitchell Abidor, 2005, <https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm>.

**Эффект Дидро заключается:** Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don't Need* (New York: Harper-Perennial, 1999).

**... метод был создан Би Джей Фоггом:** В этой главе я использовал термин «наложение привычек» для обозначения связи между новой и старой привычками. За эту идею я отдаю должное Би Джею Фоггу. В своей работе Фогг использует термин *якорение* для описания этого подхода, потому что старая привычка действует как «якорь», который удерживает на месте новую. Независимо от того, какой термин вы предпочитаете, я считаю, что это очень эффективная стратегия. Подробнее о работе Фогга и его методе «Крошечных привычек» можно узнать на сайте <https://www.tinyhabits.com>.

**«Сколько зашло, столько вышло»:** Dev Basu (@devbasu), “Have a one-in-one-out policy when buying things”, Twitter, February 11, 2018, <https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704>.

## ГЛАВА 6

**Энн Торндайк:** Anne N. Thorndike et al., “A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices”, *American Journal of Public Health* 102, no. 3 (2012), doi:10.2105/ajph.2011.300391.

**... выбирают продукты не за то, что они собой представляют, а за то, где они находятся:** Многочисленные исследования показали, что один лишь вид пищи может вызвать в нас чувство голода, даже если настоящего физиологического

голода нет. По мнению одного исследователя, «диетическое поведение в значительной степени является следствием автоматического реагирования на контекстуальные подсказки о пищевых продуктах». D. A. Cohen and S. H. Babey, “Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices”, *Obesity Reviews* 13, no. 9 (2012), doi:10.1111/j.1467-789x.2012.01001.x; and Andrew J. Hill, Lynn D. Magson, and John E. Blundell, “Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food”, *Appetite* 5, no. 4 (1984), doi:10.1016/s0195-6663(84)80008-2.

**... поведение является функцией личности и окружающей среды:** Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1936).

**«Суггестия импульсивной покупки»:** Hawkins Stern, “The Significance of Impulse Buying Today”, *Journal of Marketing* 26, no. 2 (1962), doi:10.2307/1248439.

**45 % продаж Кока-колы:** Michael Moss, “Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror”, *New York Times*, August 27, 2013, [https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0).

**Люди пьют пиво «Бад Лайт»:** Чем больше людей подвергаются «атаке едой», тем больше вероятность того, что они ее купят и съедят. T. Burgoine et al., “Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study”, *British Medical Journal* 348, no. 5 (2014), doi:10.1136/bmj.g1464.

**Человеческое тело имеет около одиннадцати миллионов рецепторов:** Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves:*

*Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, MA: Belknap Press, 2004), 24.

**... около половины ресурсов мозга затрачивается на зрение:** B. R. Sheth et al., “Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex”, *Science* 274, no. 5295 (1996), doi:10.1126/science.274.5295.2110.

**Когда потребление энергии было очевидным:** Эта история была рассказана Донелле Медоус на конференции в Коллеколье, Дания, в 1973 году. Donella Meadows and Diana Wright, *Thinking in Systems: A Primer* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2015), 109.

**Использование стикеров способствовало снижению затрат на уборку:** Фактическая оценка составляла 8 %, но с учетом переменных от 5 до 10 % экономии в год является разумной долей допущения. Blake Evans-Pritchard, “Aiming to Reduce Cleaning Costs”, *Works That Work*, Winter 2013, <https://worksthatwork.com/1/urinal-fly>.

**Сон... единственное действие, которое может совершаться в спальне:** «Технологии, включающие контроль стимулов, успешно используются в борьбе с бессонницей. Тем, у кого были проблемы со сном, говорили идти в свою комнату и лечь в постель только тогда, когда они почувствуют усталость. Если они не могли заснуть, их просили встать и переодеться. Странный совет, но со временем исследователи обнаружили, что, связывая кровать с “Пора спать”, а не с другими видами деятельности (чтение книг, просто лежание и т. д.), участники смогли быстро заснуть благодаря повторяющемуся процессу: засыпание в кровати стало почти автоматическим, поскольку был создан успешный триггер». Charles M. Morin et al., “Psychological and Behavioral Treatment

of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998–2004)”, *Sleep* 29, no. 11 (2006), doi:10.1093/sleep/29.11.1398; and Gregory Ciotti, “The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment”, Sparring Mind, <https://www.sparringmind.com/changing-habits>.

**... привычки легче изменить в новом окружении:** S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley, and A. Simms, “*Moments of Change*” as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs (London: Defra, 2011), [http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEV0506FinalReport Nov2011\(2\).pdf](http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEV0506FinalReport Nov2011(2).pdf).

**... если вы выйдете за пределы своего стандартного окружения:** Исследования показали, что легче изменить свое поведение при изменении окружающей среды. Например, при переводе в другую школу учащиеся меняют привычки, связанные с просмотром телевизора. Wendy Wood and David T. Neal, “Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change”, *Behavioral Science and Policy* 2, no. 1 (2016), doi:10.1353/bsp.2016.0008; W. Wood, L. Tam, and M. G. Witt, “Changing Circumstances, Disrupting Habits”, *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 6 (2005), doi:10.1037/0022-3514.88.6.918

**Вам не нужно бороться со стимулами:** Возможно, именно поэтому 36 % успешных изменений в поведении были связаны с переездом на новое место. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood, and Leona Tam, “Changing Circumstances, Disrupting Habits”, *PsycEXTRA Dataset* 88, no. 6 (2005), doi:10.1037/e529412014-144.



## ГЛАВА 7

**... поздние исследования показали, что 35 % американского контингента:** Lee N. Robins et al., “Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin”, *American Journal on Addictions* 19, no. 3 (2010), doi:10.1111/j.1521-0391.2010.00046.x.

**Специального комитета по предупреждению злоупотреблений наркотиками:** “Excerpts from President’s Message on Drug Abuse Control”, *New York Times*, June 18, 1971, <https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html>.

**... девять солдат из десяти избавлялись от наркотической зависимости:** Lee N. Robins, Darlene H. Davis, and David N. Nurco, “How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?” *American Journal of Public Health* 64, no. 12 (suppl.) (1974), doi:10.2105/ajph.64.12\_suppl.38.

**90 % героиновых наркоманов снова становятся зависимыми:** Bobby P. Smyth et al., “Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence”, *Irish Medical Journal* 103, no. 6 (June 2010).

**«Дисциплинированные» люди лучше справляются со структурированием своей жизни:** Wilhelm Hofmann et al., “Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires”, *PsycEXTRA Dataset* 102, no. 6 (2012), doi:10.1037/e634112013-146.

**Проще практиковать выдержку и самоконтроль, когда не приходится использовать их слишком часто:** «Наша прототипическая модель самоконтроля — это ангел и демон,

которые постоянно ведут друг с другом борьбу. Мы склонны думать о людях с сильной силой воли как о людях, способных эффективно сражаться в этой битве. Но на самом деле люди, которые действительно хороши в самоконтроле, никогда не сражаются». For more, see Brian Resnick, “The Myth of Self-Control”, *Vox*, November 24, 2016, <https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth>.

**Привычка, которая уже закодирована в нем, «готова к использованию» в любой момент:** Wendy Wood and Dennis Runger, “Psychology of Habit”, *Annual Review of Psychology* 67, no. 1 (2016), doi:10.1146/annurev-psych-122414-033417.

**Стимулы все еще были актуальны:** “The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball”, *Therapist Uncensored*, 20:00, <http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits>, accessed June 8, 2018.

**... смущать людей с избыточным весом:** Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken, and Jane Wardle, “Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status”, *Obesity*, 2014, doi:10.1002/oby.20891.

**... показываете курильщикам легкие с затемнениями:** Kelly McGonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It* (New York: Avery, 2016), xv.

**... на тридцать три миллисекунды показать изображение кокаина наркозависимым:** Fran Smith, “How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction”, *National Geographic*, September 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.

## ГЛАВА 8

**Нико Тинберген провел серию экспериментов:** Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull's World* (London: Collins, 1953); “Nikolaas Tinbergen”, *New World Encyclopedia*, [http://www.new-worldencyclopedia.org/entry/Nikolaas\\_Tinbergen](http://www.new-worldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen), last modified September 30, 2016.

**... гусыня будет тащить обратно в гнездо любой круглый предмет:** James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior* (New York: Norton, 1982), 36–41.

**Современная пищевая промышленность опирается на то:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: iUniverse, 2007).

**Почти каждая еда в бумажной упаковке:** “Tweaking Tastes and Creating Cravings”, *60 Minutes*, November 27, 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uq1yTc>.

**У картофеля фри, например, мощное сочетание:** Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: iUniverse, 2007).

**... находить «точку блаженства»:** Michael Moss, *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us* (London: Allen, 2014).

**... «мы стали слишком хороши в нажатии на наши собственные кнопки»:** Stephan Guyenet, “Why Are Some People ‘Carboholics’?” July 26, 2017, <http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics>. The adapted version is given with permission granted in an email exchange with the author in April 2018.

**Важность дофамина:** «Важность дофамина была обнаружена случайно. В 1954 году Джеймс Олдс и Питер Милнер, два невролога из Университета МакГилла, решили имплантировать электрод глубоко в центр мозга крысы. Точное расположение электрода вычислялось случайно; в то время области мозга еще были загадкой. Но Олдсу и Милнеру повезло. Они ввели иглу прямо рядом с прилежащим ядром (NAcc), частью мозга, которая производит приятные ощущения. Всякий раз, когда вы едите кусок шоколадного торта, слушаете любимую песню или смотрите, как любимая команда выигрывает Мировую серию, именно NAcc помогает вам чувствовать себя так счастливо. Но Олдс и Милнер быстро поняли, что слишком много удовольствия может быть смертельным. Они поместили электроды в мозг нескольких грызунов, а затем пропустили слабый ток, чтобы возбудить NAcc. Ученые заметили, что грызуны потеряли интерес ко всему. Они перестали есть и пить. Брачные игры прекратились. Крысы просто лежали в углах своих клеток, наслаждаясь своим блаженством. В течение нескольких дней все животные погибли. Они умерли от жажды. Jonah Lehrer, *How We Decide* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).

**... неврологические процессы, стоящие за стремлением и желанием:** James Olds and Peter Milner, "Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain", *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, no. 6 (1954), doi:10.1037/h0058775.

**... крысы потеряли всякое желание жить:** Qun-Yong Zhou and Richard D. Palmiter, "Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic", *Cell* 83, no. 7 (1995), doi:10.1016/0092-8674(95)90145-0.

**У них пропало любое желание:** Kent C. Berridge, Isabel L. Venier, and Terry E. Robinson, “Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function”, *Behavioral Neuroscience* 103, no. 1 (1989), doi:10.1037//0735-7044.103.1.36.

**... стали следовать привычкам с головокружительной скоростью:** Ross A. Mcdevitt et al., “Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry”, *Cell Reports* 8, no. 6 (2014), doi:10.1016/j.cellrep.2014.08.037.

**... среднестатистический любитель игровых автоматов:** Natasha Dow Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), 55.

**Привычки — это управляемая дофамином обратная связь:** Chamath Palihapitiya, “Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change”, Stanford Graduate School of Business, November 13, 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=PMotykw0SIk>.

**... дофамин играет центральную роль во многих неврологических процессах:** Позже исследователи обнаружили, что эндорфины и опиоиды отвечали за реакцию на удовольствие. For more, see V. S. Chakravarthy, Denny Joseph, and Raju S. Bapi, “What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective”, *Biological Cybernetics* 103, no. 3 (2010), doi:10.1007/s00422-010-0401-y.

**... dopamine is released not only when you experience pleasure:** Wolfram Schultz, “Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data”, *Physiological Reviews* 95, no. 3 (2015), doi:10.1152/physrev.00023.2014, fig. 8; Fran Smith, “How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction”, *National Geo-*

*graphic*, September 2017, <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain>.

**... дофамин высвобождается не только тогда, когда вы испытываете удовольствие:** Дофамин заставляет вас искать, исследовать и предпринимать действия: «Активированная дофамином мезолимбическая система, возникающая из вентральной области (VTA), поощряет поиск, исследование, любопытство, интерес и ожидание... Дофамин выбрасывается каждый раз, когда крыса (или человек) исследует окружающую среду... Я могу посмотреть на животное и сказать, когда возбуждаю его систему, потому что он исследует и нюхает». Karin Badt, “Depressed? Your ‘SEEKING’ System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp”, *Huffington Post*, December 6, 2017, [http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy\\_b\\_3616967.html](http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html).

**... система подкрепления, которая активируется в мозгу:** Wolfram Schultz, “Multiple Reward Signals in the Brain”, *Nature Reviews Neuroscience* 1, no. 3 (2000), doi:10.1038/35044563.

**100 % прилежащего ядра активируется во время возникновения желания:** Kent Berridge, conversation with author, March 8, 2017.

**Берн взломал свой велотренажер:** Hackster Staff, “Netflix and Cycle!”, Hackster, July 12, 2017, <https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb>.

**... «избавлялся от ожирения по одной порции Netflix за раз»:** “Cycflix: Exercise Powered Entertainment”, Roboro, July 8, 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY>.

**«Мы рассматриваем вечер четверга как возможность для аудитории...»:** Jeanine Poggi, “Shonda Rhimes Looks Beyond

ABC's Nighttime Soaps”, *AdAge*, May 16, 2016, <http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996>.

**«Более вероятное поведение усилит маловероятное поведение»:** Jon E. Roedkelein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology* (Westport, CT: Greenwood Press, 1998), 384.

## ГЛАВА 9

**«Гением не рождаются, а становятся через воспитание и тренировки»:** Harold Lundstrom, “Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught”, *Deseret News*, December 25, 1992, <https://www.deseretnews.com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-SAYS-CHESS-GENIUS-CAN-BE-TAUGHT.html?pg=all>.

**... мы подражаем привычкам трех групп:** Peter J. Richerson and Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

**... «шансы человека страдать ожирением увеличиваются на 57 %, если у него есть друг с лишним весом»:** Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, “The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years”, *New England Journal of Medicine* 357, no. 4 (2007), doi:10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman, “The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years”, *Yearbook of Pediatrics 2009* (2009), doi:10.1016/s0084-3954(08)79134-6.

**... если один человек в отношениях теряет вес:** Amy A. Gorin et al., “Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program

on Untreated Spouses”, *Obesity* 26, no. 3 (2018), doi:10.1002/oby.22098.

**Из десяти человек на курсе четверо стали астронавтами:** Mike Massimino, “Finding the Difference Between ‘Improbable’ and ‘Impossible’”, interview by James Altucher, *The James Altucher Show*, January 2017, <https://jamesaltucher.com/2017/01/mike-massimino-i-am-not-good-enough>.

**... чем выше IQ вашего лучшего друга в возрасте одиннадцати или двенадцати лет:** Ryan Meldrum, Nicholas Kavish, and Brian Boutwell, “On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?” *PsyArXiv*, February 10, 2018, doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

**Соломон Аш провел серию экспериментов:** Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177–190.

**К концу эксперимента почти 75 % испытуемых:** Последующие исследования показывают, что если в группе был только один участник, не согласный с группой, то субъект с гораздо большей вероятностью выражал свое истинное убеждение, что линии разной длины. Когда у вас есть мнение, отличное от большинства, гораздо легче его придерживаться, если у вас есть союзник. Когда нужны силы, чтобы соответствовать социальным нормам, найдите себе партнера. Solomon E. Asch, “Opinions and Social Pressure”, *Scientific American* 193, no. 5 (1955), doi:10.1038/scientificamerican1155-31; and William N. Morris and Robert S. Miller, “The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity”, *Journal of Experimental Social Psychology* 11, no. 3 (1975), doi:10.1016/s0022-1031(75)80023-0.



... **шимпанзе изучает эффективный способ:** Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry, and Christophe Boesch. “Costly culture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups.” *Animal Behaviour* 137 (2018): 63–73.

## ГЛАВА 10

... **я бы не ответил: «Потому что для выживания мне нужна пища»:** Я видел похожий пример в твиттер-аккаунте: *simpolism* (@simpolism), “Let’s extend this metaphor. If society is a human body, then the state is the brain. Humans are unaware of their motives. If asked ‘why do you eat?’ you might say ‘bc food tastes good’ and not ‘bc I need food to survive.’ What might a state’s food be? (hint: are pills food?)”, Twitter, May 7, 2018, <https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624>.

... **когда эмоции и чувства ослаблены:** Antoine Bechara et al., “Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex”, *Cognition* 50, no. 1–3 (1994), doi:10.1016/0010-0277(94)90018-3.

**Нейробиологи Антонио Дамасио:** “When Emotions Make Better Decisions—Antonio Damasio”, August 11, 2009. [https://www.youtube.com/watch?v=1wup\\_K2WN0I](https://www.youtube.com/watch?v=1wup_K2WN0I)

**Вы не «должны» это делать. У вас «есть возможность» это делать:** Я в долгу перед моим тренером в колледже по физической подготовке Марком Уоттсом, который поделился со мной этим простым изменением мышления.

**«Я не ограничен своей инвалидной коляской»:** Redhead-Banshee, “What Is Something Someone Said That Forever Changed

Your Way of Thinking”, Reddit, October 22, 2014, [https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what\\_is\\_something\\_someone\\_said\\_that\\_forever/clgm4s2](https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_someone_said_that_forever/clgm4s2).

**«Пришло время развить выносливость и стать быстрее»:** WingedAdventurer, “Instead of Thinking ‘Go Run in the Morning,’ Think ‘Go Build Endurance and Get Fast.’ Make Your Habit a Benefit, Not a Task”, Reddit, January 19, 2017, [https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead\\_of\\_thinking\\_go\\_run\\_in\\_the\\_morning\\_think/?st=izmz9pks&sh=059312db](https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db).

... **«я взволнован и испытываю прилив адреналина, чтобы помочь себе сосредоточиться»:** Alison Wood Brooks, “Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues”, *PsycEXTRA Dataset*, June 2014, doi:10.1037/e578192014-321; Caroline Webb, *How to Have a Good Day* (London: Pan Books, 2017), 238. “Wendy Berry Mendes and Jeremy Jamieson have conducted a number of studies [that] show that people perform better when they decide to interpret their fast heartbeat and breathing as ‘a resource that aids performance’”.

**Эд Латимор, боксер и писатель:** Ed Latimore (@EdLatimore), “Odd realization: My focus and concentration goes up just by putting my headphones [on] while writing. I don’t even have to play any music”, Twitter, May 7, 2018, <https://twitter.com/EdLatimore/status/993496493171662849>.

## ГЛАВА 11

**В итоге у них было мало материала, который отражал бы их усилия:** Эта история взята из книги «Искусство и страх»

Дэвида Бейлса и Теда Орланда<sup>1</sup>. В переписке с Орландом 18 октября 2016 года он объяснил происхождение этой истории. Да, эта история действительно правдива, и я смог получить разрешение на ее пересказ. Такой шаг, предпринятый в отношении Джерри Уэлсмана, был сделан для того, чтобы он мотивировал своих студентов фотографировать. David Bayles and Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking* (Santa Cruz, CA: Image Continuum Press, 1993), 29.

**Как писал однажды Вольтер, лучшее — враг хорошего:** Voltaire, *La Béguéule. Conte Moral* (1772).

**... долгосрочное потенцирование:** Долгосрочное потенцирование было открыто Терье Лёмо в 1966 году. Точнее говоря, он обнаружил, что когда череда сигналов многократно передается мозгом, наблюдался постоянный эффект, который продолжался и после этого. Что облегчало передачу этих сигналов в будущем.

**«Нейроны, которые возбуждаются вместе, соединяются вместе»:** Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* (New York: Wiley, 1949).

**У музыкантов мозжечок:** S. Hutchinson, “Cerebellar Volume of Musicians”, *Cerebral Cortex* 13, no. 9 (2003), doi:10.1093/cercor/13.9.943.

**... старше и опытнее математик, тем больше увеличивается содержание серого вещества:** A. Verma, “Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study”, *Yearbook of Neurology and Neurosurgery 2008* (2008), doi:10.1016/s0513-5117(08)79083-5.

---

<sup>1</sup> Бейлс Д., Орланд Т. Искусство и страх. Гид по выживанию для современного художника. — СПб.: Питер, 2011. — 224 с.

**Когда ученые проанализировали мозг водителей такси в Лондоне:** Eleanor A. Maguire et al., “Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, no. 8 (2000), doi:10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett and Eleanor A. Maguire, “Acquiring ‘the Knowledge’ of London’s Layout Drives Structural Brain Changes”, *Current Biology* 21, no. 24 (December 2011), doi:10.1016/j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett, and Hugo J. Spiers, “London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis”, *Hippocampus* 16, no. 12 (2006), doi:10.1002/hipo.20233.

**... действия становятся настолько автоматическими:** George Henry Lewes, *The Physiology of Common Life* (Leipzig: Tauchnitz, 1860).

**... повторение — это форма изменения:** Apparently, Brian Eno says the same thing in his excellent, creatively inspiring Oblique Strategies card set, which I didn’t know when I wrote this line! Great minds and all that.

**Автоматизм — это способность выполнять действие:** Phillippa Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World”, *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

**Привычки формируются на основе частоты, а не времени:** Hermann Ebbinghaus was the first person to describe learning curves in his 1885 book *Über das Gedächtnis*. Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contribution to Experimental Psychology* (United States: Scholar Select, 2016).

## ГЛАВА 12

**... эта разница в форме на протяжении веков играла значительную роль:** Jared Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997).

**Человеческой природе свойственно следовать закону наименьшего усилия:** Дипак Чопра использует фразу «закон наименьших усилий» для описания одного из семи духовных законов йоги. Эта концепция не связана с принципом, который я здесь обсуждаю.

**... держите садовый шланг, у которого перегиб посередине:** Эта аналогия является модифицированной версией идеи, упомянутой Джошем Вайцкиным в его интервью с Тимом Ферриссом. “The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin”, May 2, 2014, audio, <https://soundcloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin>.

**... американским рабочим требовалось в три раза больше времени:** James Surowiecki, “Better All the Time”, *New Yorker*, November 10, 2014, <https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time>.

**... сложением путем вычитания:** Сложение путем вычитания является примером более крупного принципа, известного как инверсия, о котором я писал ранее на <https://jamesclear.com/inversion>. Я в долгу перед Шейном Пэрришем за то, что он высказал свои мысли по этой теме, написав о том, почему «избежать глупости легче, чем искать блеск». Shane Parrish, “Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilliance”, Farnam Street, June 2014, <https://www.fs.blog/2014/06/avoiding-stupidity>.

**... процентные пункты представляют собой миллионы налоговых поступлений:** Owain Service et al., “East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights”, Behavioural Insights Team, 2015, [http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf).

**Освальд Наколс — IT-разработчик:** Имя героя изменено по его просьбе.

**... «идеальное время для уборки туалета — перед приемом душа»:** Saul\_Panzer\_NY, “[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?” Reddit, June 5, 2017, [https://www.reddit.com/r/get\\_disciplined/comments/6fgqbv/question\\_what\\_one\\_habit\\_literally\\_changed\\_your/diieswq](https://www.reddit.com/r/get_disciplined/comments/6fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq).

## ГЛАВА 13

**... простым ежедневным привычкам:** Twyla Tharp and Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide* (New York: Simon and Schuster, 2006).

**... от 40 до 50 % действий совершаются нами каждый день по привычке:** Wendy Wood, “Habits Across the Lifespan”, 2006, [https://www.researchgate.net/publication/315552294\\_Habits\\_Across\\_the\\_Lifespan](https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan).

**... привычки, которым мы следуем, не задумываясь:** Benjamin Gardner, “A Review and Analysis of the Use of ‘Habit’ in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour”, *Health Psychology Review* 9, no. 3 (2014), doi:10.1080/17437199.2013.876238.

... **решающие моменты:** Привет Анри Картье-Брессону, одному из величайших фотографов всех времен, который придумал термин *решающий момент*, но с совершенно другой целью: чтобы делать потрясающие снимки в нужное время.

**Правило двух минут:** Hat tip to David Allen, whose version of the Two-Minute Rule states, “If it takes less than two minutes, then do it now.” For more, see David Allen, *Getting Things Done* (New York: Penguin, 2015).

**Регулярно выключая вечером все отвлекающие устройства, вовремя ложитесь спать:** Автор Кэл Ньюпорт использует ритуал отключения, в котором он выполняет последнюю проверку входящих, подготавливает список дел на следующий день и говорит: «завершение работы завершено», чтобы завершить работу в течение дня. Cal Newport, *Deep Work* (Boston: Little, Brown, 2016).

**Он всегда прекращал писать до того, как это надоело:** Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown, 2014), 78.

... **развитие привычки:** Gail B. Peterson, “A Day of Great Illumination: B. F. Skinner’s Discovery of Shaping”, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 82, no. 3 (2004), doi:10.1901/jeab.2004.82–317.

## ГЛАВА 14

... **он оставался в кабинете и писал с остервенением всю осень и зиму:** Adèle Hugo and Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life* (New York: Carleton, 1864).

**Метод самоограничения предполагает принятие в настоящем:** Gharad Bryan, Dean Karlan, and Scott Nelson, “Commitment Devices”, *Annual Review of Economics* 2, no. 1 (2010), doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324.

**... таймер автоматически выключает роутер:** “Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking—#260”, interview by Dave Asprey, *Bulletproof*, November 13, 2015, <https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/>.

**Этот метод также называют «Пактом Одиссея»:** Peter Ubel, “The Ulysses Strategy”, *The New Yorker*, December 11, 2014, <https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strategy-self-control>.

**... бизнес Паттерсона перестал нести убытки и начал приносить прибыль в размере 5000 долларов:** “John H. Patterson—Ringin’ Up Success with the Incorruptible Cashier”, Dayton Innovation Legacy, <http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html>, accessed June 8, 2016.

**... действий, которые привели к хорошим долгосрочным привычкам:** James Clear (@james\_clear), “What are one-time actions that pay off again and again in the future?” Twitter, February 11, 2018, [https://twitter.com/james\\_clear/status/962694722702790659](https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659).

**«Прогресс цивилизации состоит в расширении сферы действий, которые мы выполняем, не думая»:** Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1911), 166.

**Среднестатистический человек проводит свыше двух часов в день в соцсетях:** “GWI Social”, GlobalWebIndex, 2017,



Q3, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf>.

## ГЛАВА 15

**... в нем проживало более девяти миллионов человек:** “Population Size and Growth of Major Cities, 1998 Census”, Population Census Organization, [http://www.statpak.gov.pk/depts/rco/statistics/pop\\_major\\_cities/pop\\_major\\_cities.html](http://www.statpak.gov.pk/depts/rco/statistics/pop_major_cities/pop_major_cities.html).

**Более 60 % его населения:** Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013* (Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars, 2015).

**Из-за сложившейся чрезвычайной ситуации Стивен Люби и отправился в Пакистан:** Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Gurgaon, India: Penguin Random House, 2014).

**«В Пакистане Safeguard считалось мылом премиум-класса»:** Все цитаты в этом разделе взяты из электронной переписки со Стивеном Луби 28 мая 2018 года.

**Заболеваемость диареей сократилась на 52 %:** Stephen P. Luby et al., “Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial”, *Lancet* 366, no. 9481 (2005), doi:10.1016/s0140-6736(05)66912-7.

**Более 95 % семей:** Anna Bowen, Mubina Agboatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq, and Stephen P. Luby. “Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion in Karachi, Pakistan”, *Tropical Medicine*

& *International Health* 18, no. 3 (2013): 259–267. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/>

**Жевательную резинку... продавали на протяжении всего XIX века:** Mary Bellis, “How We Have Bubble Gum Today”, ThoughtCo, October 16, 2017, <https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856>.

**Wrigley произвели настоящую революцию:** Jennifer P. Mathews, “*Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley*” (Tucson: University of Arizona Press, 2009), 44–46.

**Wrigley стала крупнейшей компанией по производству жвачки в мире:** “William Wrigley, Jr.”, *Encyclopædia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr>, accessed June 8, 2018.

**У зубной пасты был похожий путь:** Charles Duhigg, “*The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*” (New York: Random House, 2014), chap. 2.

**Он начал избегать ее:** Sparkly\_alpaca, “What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?” Reddit, November 11, 2016, [https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what\\_are\\_the\\_coolest\\_psychology\\_tricks\\_that\\_you/d9wcqsr/](https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wcqsr/).

**Самым ранним останкам современного человека:** Ian Mcdougall, Francis H. Brown, and John G. Fleagle, “Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia”, *Nature* 433, no. 7027 (2005), doi:10.1038/nature03258.

**... неокортекс... был приблизительно такого же размера:** Некоторые исследования показывают, что размеры человеческого мозга достигли нынешних размеров около трехсот

тысяч лет назад. Конечно, эволюция никогда не останавливается, и форма этой структуры, по-видимому, продолжала существенным образом развиваться, пока не достигла современных размеров и формы где-то между ста тысячами и тридцатью пятью тысячами лет назад. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin, and Philipp Gunz, “The Evolution of Modern Human Brain Shape”, *Science Advances* 4, no. 1 (2018): eaao5961.

**... общество превратилось преимущественно в среду отложенного отклика:** В оригинальном исследовании по этой теме использовались термины «общества с отсроченным откликом» и «общества с немедленным откликом». James Woodburn, “Egalitarian Societies”, *Man* 17, no. 3 (1982), doi:10.2307/2801707. I first heard of the difference between immediate-return environments and delayed-return environments in a lecture from Mark Leary. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Human Behavior* (Chantilly, VA: Teaching, 2012).

**Мир сильно изменился за последние годы:** Стремительные экологические изменения последних веков сильно опередили нашу биологическую способность к адаптации. В среднем для выбора значимых генетических изменений в человеческой популяции требуется примерно двадцать пять тысяч лет. For more, see Edward O. Wilson, *Sociobiology* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1980), 151.

**... мозг по-разному оценивает вознаграждения в настоящем и будущем:** Daniel Gilbert, “Humans Wired to Respond to Short-Term Problems”, interview by Neal Conan, *Talk of the Nation*, NPR, July 3, 2006, <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483>.

**... болезнь или инфекция могут не давать о себе знать дни, недели и даже годы:** Темы иррационального поведения

ния и когнитивных искажений стали довольно популярными в последние годы. Однако многие действия, которые в целом *кажутся* иррациональными, имеют рациональную основу, если принимать во внимание их немедленный результат.

**Фредерик Бастиа:** Frédéric Bastiat and W. B. Hodgson, “*What Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson*” (London: Smith, 1859).

**Будущий я:** Благодарю специалиста по поведенческой экономике Даниэля Голдштейна, который сказал: «Это неравная битва между настоящим и будущим самим собой. Давай посмотрим правде в глаза, настоящее я присутствует. Все под контролем. Оно сейчас у власти. У него есть сильные, героические руки, которые могут отправлять пончики в рот. А будущего себя даже нет рядом. Он слабый. У него даже нет адвоката. Никто не сможет постоять за своего будущего я. И таким образом, настоящее я способно убить все ваши мечты». For more, see Daniel Goldstein, “The Battle between Your Present and Future Self”, TEDSalon NY2011, November 2011, video, [https://www.ted.com/talks/daniel\\_goldstein\\_the\\_battle\\_between\\_your\\_present\\_and\\_future\\_self](https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self).

**Люди, которые умеют откладывать получение удовольствия, имеют лучшие результаты SAT:** Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen, and Antonette Raskoff Zeiss, “Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification”, *Journal of Personality and Social Psychology* 21, no. 2 (1972), doi:10.1037/h0032198; W. Mischel, Y. Shoda, and M. Rodriguez, “Delay of Gratification in Children”, *Science* 244, no. 4907 (1989), doi:10.1126/science.2658056; Walter Mischel, Yuichi Shoda, and Philip K. Peake, “The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification”, *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 4 (1988), doi:10.1037//0022-3514.54.4.687; Yuichi Shoda,

Walter Mischel, and Philip K. Peake, “Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions”, *Developmental Psychology* 26, no. 6 (1990), doi:10.1037//0012-1649.26.6.978.

## ГЛАВА 16

**В одну он клал 120 скрепок:** Трент Дирсמיד, электронное письмо автору, 1 апреля 2015 г.

**Бенджамин Франклин:** Benjamin Franklin and Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Holt, 1916), 148.

... **«никогда не прерывать цепочку»:** Привет моему другу Натану Барри, который первоначально вдохновил меня мантрой «Создавай каждый день».

... **люди, которые отслеживают прогресс в достижении таких целей, как сброс веса:** Benjamin Harkin et al., “Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence”, *Psychological Bulletin* 142, no. 2 (2016), doi:10.1037/bul0000025.

... **те, кто вел дневник питания, сбросили в два раза больше веса, чем те, кто этого не делал:** Miranda Hitti, “Keeping Food Diary Helps Lose Weight”, WebMD, July 8, 2008, <http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight>; Kaiser Permanente, “Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests”, Science Daily, July 8, 2008, <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm>; Jack F. Hollis et al., “Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial”, *Ameri-*

*can Journal of Preventive Medicine* 35, no. 2 (2008), doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013; Lora E. Burke, Jing Wang, and Mary Ann Sevick, “Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of the American Dietetic Association* 111, no. 1 (2011), doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.

**Самая эффективная форма мотивации — это прогресс:** Парафраз Грега МакКауна, который писал: «Исследования показали, что из всех форм человеческой мотивации наиболее эффективной является прогресс». Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (Currency, 2014).

**Разрушает привычку вовсе не первый пропуск:** Исследования показали, что единожды пропущенная привычка практически не влияет на шансы формирования привычки в долгосрочной перспективе, независимо от того, когда произошел сбой. Если ты возвращаемся к ней снова, у тебя все хорошо. Phillippa Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World”, *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

**Пропустил один раз — случайность:** «Пропустил один раз — случайность. Пропустил дважды — начало новой привычки». Клянусь, я где-то читал это или, возможно, перефразировал из чего-то подобного, но, несмотря на все мои усилия, поиски источника тщетны. Может быть, я придумал это, но я думаю, что все же эта фраза принадлежит неопознанному гению, а не мне.

**мы начинаем ориентироваться на числа, а не на цель:** Закон Златовласки сформулирован британским антропологом Мэрилин Статерн: “Audit in the British University System”, *European Review* 5 (1997): 305–321, <http://conferences.asucollegeoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathern1997-2.pdf>.

Goodhart himself reportedly advanced the idea sometime around 1975 and put it formally into writing in 1981. Charles Goodhart, “Problems of Monetary Management: The U.K. Experience”, in Anthony S. Courakis (ed.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West* (London: Rowman and Littlefield, 1981), 111–146.

## ГЛАВА 17

**«Когда я предложил это друзьям в Пентагоне»:** Roger Fisher, “Preventing Nuclear War”, *Bulletin of the Atomic Scientists* 37, no. 3 (1981), doi:10.1080/00963402.1981.11458828.

**Впервые закон об обязательном использовании ремня безопасности:** Michael Goryl and Michael Cynecki, “Restraint System Usage in the Traffic Population”, *Journal of Safety Research* 17, no. 2 (1986), doi:10.1016/0022-4375(86)90107-6.

**... пристегиваться ремнем безопасности во время поездки обязаны жители:** Нью-Гэмпшир является единственным исключением, где ремни безопасности обязательны только для детей. “New Hampshire”, Governors Highway Safety Association, <https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire>, accessed June 8, 2016.

**Свыше 88 % американцев пристегиваются каждый раз, когда садятся в машину:** “Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent”, National Highway Traffic Safety Administration, November 21, 2016, <https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent>.

**Брайан Харрис:** Брайан Харрис, разговор по электронной почте с автором, 24 октября 2017 г.

**Они договорились с другом «писать по песне в день»:** Courtney Shea, “Comedian Margaret Cho’s Tips for Success: If You’re Funny, Don’t Do Comedy”, *Globe and Mail*, July 1, 2013, <https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-chos-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile>.

**Томас Франк, предприниматель из Боулдера:** Thomas Frank, “How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day”, *College Info Geek*, July 2, 2014, <https://collegeinfo geek.com/early-waking-with-buffer/>.

## ГЛАВА 18

**Фелпс выиграл много олимпийских медалей:** “Michael Phelps Biography”, *Biography*, <https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192>, last modified March 29, 2018.

**Эль-Герруж:** Doug Gillan, “El Guerrouj: The Greatest of All Time”, *IAFF*, November 15, 2004, <https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time>.

**Эти два атлета сильно отличаются друг от друга:** Рост и вес Майкла Фелпса и Хишама Эль Герружа взяты из их профилей летних Олимпийских игр 2008 года. “Michael Phelps”, *ESPN*, 2008, <http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?athlete=295471>; “Hicham El Guerrouj”, *ESPN*, 2008, <http://www.espn.com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886>.

**... брюки с одинаковой длиной внутреннего шва:** David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (St. Louis, MO: Turtleback Books, 2014).



**... средний рост обладателей золотых олимпийских медалей в беге на 1500 метров:** Alex Hutchinson, “The Incredible Shrinking Marathoner”, *Runner’s World*, November 12, 2013, <https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner>.

**... рост обладателей золотых олимпийских медалей в плавании на 100 метров:** Alvin Chang, “Want to Win Olympic Gold? Here’s How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More”, *Vox*, August 9, 2016, <http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights>.

**«Гены создают предрасположенность, но не определяют заранее»:** Gabor Maté, “Dr. Gabor Maté—New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction”, *The Tim Ferriss Show*, February 20, 2018, <https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/>.

**... гены подталкивают нас в нужном направлении:** «Все черты наследуемы» — это преувеличение, но не слишком сильное. Определенные поведенческие черты, которые явно зависят от контекста, культуры, места жительства, конечно же, вообще не наследуются; на каком языке вы говорите, какую религию исповедуете, какой политической партии принадлежите. Но поведенческие черты, отражающие лежащие в основе таланты и темперамент, являются наследственными: насколько вы владеете языком, насколько религиозны, насколько либеральны или консервативны. Общий интеллект наследуем, как и пять основных способов, которыми личность может меняться. Открытость к новому, добросовестность, экстраверсия-интроверсия, антагонизм-неприемлемость и невротизм. И неожиданно наследуемыми оказываются зависимость от никотина или алкоголя, количество часов просмотра телевидения и вероятность развода. Thomas J. Bouchard, “Genetic Influence on

Human Psychological Traits”, *Current Directions in Psychological Science* 13, no. 4 (2004), doi:10.1111/j.0963-7214.2004.00295.x; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics* (Stamford, CT: Wadsworth, 1996); Robert Plomin, “Why We’re Different”, *Edge*, June 29, 2016, <https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin>.

**Сильная генетическая составляющая:** Daniel Goleman, “Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited”, *New York Times*, December 2, 1986, <http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all>.

**Роберт Пломин:** Роберт Пломин, телефонный разговор с автором, 9 августа 2016 года.

**... с большей вероятностью оказывались интровертами:** Jerome Kagan et al., “Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison”, *Developmental Psychology* 30, no. 3 (1994), doi:10.1037//0012-1649.30.3.342; Michael V. Ellis and Erica S. Robbins, “In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan”, *Journal of Counseling and Development* 68, no. 6 (1990), doi:10.1002/j.1556-6676.1990.tb01426.x; Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being* (New York: Public Affairs, 2016); Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can’t Stop Talking* (London: Penguin, 2013), 99–100.

**Люди с высокой степенью уживчивости:** W. G. Graziano and R. M. Tobin, “The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness”, in M. D. Robinson, E. Watkins, and E. Harmon-Jones, eds., *Handbook of Cognition and Emotion* (New York: Guilford, 2013), 347–364.

**... высокие уровни природного окситоцина:** Mitsuhiro Matsuzaki et al., “Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental

Disorders”, *Journal of Physiological Sciences* 62, no. 6 (2012), doi:10.1007/s12576-012-0232-9; Angeliki Theodoridou et al., “Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness”, *Hormones and Behavior* 56, no. 1 (2009), doi:10.1016/j.yhbeh.2009.03.019; Anthony Lane et al., “Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One’s Emotions”, *International Journal of Psychology* 48, no. 4 (2013), doi:10.1080/00207594.2012.677540; Christopher Cardoso et al., “Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress?” *Psychoneuroendocrinology* 38, no. 11 (2013), doi:10.1016/j.psyneuen.2013.05.006.

**... признак связывался с гиперчувствительностью мозжечковой миндалины:** J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen, and A. Aleman, “The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions”, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 37, no. 1 (2013), doi:10.1016/j.neubiorev.2012.09.004. PMID 23068306; R. A. Depue and Y. Fu, “Neurogenetic and Experiential Processes Underlying Major Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders”, *International Review of Psychiatry* 23, no. 3 (2011), doi:10.3109/09540261.2011.599315.

**Из-за наших предпочтений, имеющих глубокие корни:** Например, у всех людей есть мозговые системы, которые реагируют на вознаграждения, но у разных людей эти системы будут с разной степенью реагировать на конкретное вознаграждение, и средний уровень реакции систем может быть связан с каким-то личностными чертами». For more, see Colin G. DeYoung, “Personality Neuroscience and the Biology of Traits”, *Social and Personality Psychology Compass* 4, no. 12 (2010), doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00327.x.

**Если ваши друзья следуют низкоуглеводной диете:** Исследования, проведенные в крупных рандомизированных клинических исследованиях, не показали различий в рационе с низким содержанием углеводов и с низким содержанием жира для снижения веса. Есть много способов добраться до одного и того же пункта назначения, если вы придерживаетесь его. For more, see Christopher D. Gardner et al., “Effect of Low-Fat vs Low-Carbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss in Overweight Adults and the Association with Genotype Pattern or Insulin Secretion”, *Journal of the American Medical Association* 319, no. 7 (2018), doi:10.1001/jama.2018.0245.

**... дилемма исследования/использования:** M. A. Addicott et al., “A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research”, *Neuropsychopharmacology* 42, no. 10 (2017), doi:10.1038/npp.2017.108.

**Google предлагает своим работникам:** Bharat Mediratta and Julie Bick, “The Google Way: Give Engineers Room”, *New York Times*, October 21, 2007, <https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html>.

**Поток — состояние психики:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

**«У каждого найдется как минимум несколько областей»:** Scott Adams, “Career Advice”, Dilbert Blog, July 20, 2007, [http://dilbertblog.typepad.com/the\\_dilbert\\_blog/2007/07/career-advice.html](http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html).

## ГЛАВА 19

... **одним из самых успешных комических актеров:** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008).

... **четыре года безумного успеха:** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008), 1.

... **«приемлемой трудности»:** Nicholas Hobbs, “The Psychologist as Administrator”, *Journal of Clinical Psychology* 15, no. 3 (1959), doi:10.1002/1097-4679(195907)15:33.0.co; 2-4; Gilbert Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives* (Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000); Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

**В психологии это известно как закон Йеркса — Додсона:** Robert Yerkes and John Dodson, “The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation”, *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): 459–482.

**«4 процента сверх нынешних возможностей»:** Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Boston: New Harvest, 2014). In his book, Kotler cites: “Chip Conley, AI, September 2013. The real ratio, according to calculations performed by [Mihaly] Csikszentmihalyi, is 1:96.”

... **«люди до такой степени жадны до новостей»:** Niccolò Machiavelli, Peter Bondanella, and Mark Musa, *The Portable Machiavelli* (London: Penguin, 2005).

... **переменное вознаграждение:** C. B. Ferster and B. F. Skinner, “Schedules of Reinforcement”, 1957, doi:10.1037/10627-000.

For more, see B. F. Skinner, “A Case History in Scientific Method”, *American Psychologist* 11, no. 5 (1956): 226, doi:10.1037/h0047662.

... **«ведет к большому выбросу дофамина»:** Matching Law shows that the rate of the reward schedule impacts behavior: “Matching Law”, Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Matching\\_Law](https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_Law).

## ГЛАВА 20

... **это, как правило, небольшое снижение производительности:** K. Anders Ericsson and Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Boston: Mariner Books, 2017), 13.

**«Эксперты говорили»:** Pat Riley and Byron Laursen, “Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All”, *Los Angeles Times Magazine*, April 19, 1987, [http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669\\_1\\_lakers](http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers).

**Наилучшим карьерным показателем (НКП):** В книге Макмаллана утверждается, что Райли начал программу НКП в период с 1984 по 1985 год. Мои исследования показывают, что «Лейкерс» начал отслеживать статистику отдельных игроков в то время, но программа, как она описана здесь, впервые появилась в 1986–1987 годах.

**Сравнивая НКП:** Larry Bird, Earvin Johnson, and Jackie MacMullan, *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010).

**«Постоянно прикладывать усилия»:** Pat Riley and Byron Laursen, “Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All”, *Los Angeles Times*

*Magazine*, April 19, 1987, [http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669\\_1\\_lakers](http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_1_lakers).

**Элиуд Кипчоге:** Cathal Dennehy, “The Simple Life of One of the World’s Best Marathoners”, *Runner’s World*, April 19, 2016, <https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners>. “Eliud Kip-choge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt”, *Sweat Elite*, 2017, <http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/>.

**... тренер проходит по ее заметкам и делает выводы:** Yuri Suguiyama, “Training Katie Ledecky”, *American Swimming Coaches Association*, November 30, 2016, <https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/>.

**Когда комик Крис Рок готовит новый материал:** Peter Sims, “Innovate Like Chris Rock”, *Harvard Business Review*, January 26, 2009, <https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock>.

**«Журнал решений»:** I’d like to thank Chris Guillebeau, who inspired me to start my own annual review process by publicly sharing his annual review each year at <https://chrisguillebeau.com>.

**... «сохраняйте вашу идентичность маленькой»:** Paul Graham, “Keep Your Identity Small”, February 2009, <http://www.paulgraham.com/identity.html>.

## Заключение

**... никто не может быть богатым, пока одна монета не сделает его или ее таким:** Desiderius Erasmus and Van Loon

Hendrik Willem, *The Praise of Folly* (New York: Black, 1942), 31. Hat tip to Gretchen Rubin. I first read about this parable in her book, *Better Than Before*, and then tracked down the origin story. For more, see Gretchen Rubin, *Better Than Before* (New York: Hodder, 2016).

... **«счастье — это пространство между одним исполненным желанием и следующим формирующимся желанием»:** Caed (@caedbudris), “Happiness is the space between desire being fulfilled and a new desire forming”, Twitter, November 10, 2017, <https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304>.

... **счастья нельзя достичь, оно должно наступить:** Вот полная цитата Франкла: «Не ставьте себе целью успех — чем больше вы будете стремиться к нему, сделав его своей целью, тем вернее вы его упустите. За успехом, как и за счастьем, нельзя гнаться; он должен получиться — и получается — как неожиданный побочный эффект личной преданности большому делу или как побочный результат любви и преданности другому человеку. Счастье должно возникнуть само собой, как и успех; вы должны дать ему возникнуть, но не заботиться о нем... вы доживете до того, чтоб увидеть, как через долгое время — долгое время, я сказал! — успех придет, и именно потому, что вы забыли о нем думать!» Viktor E. Frankl, *Man’s Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Boston: Beacon Press, 1962).

**«Тот, кто знает, зачем жить, сможет вынести любое “как”»:** Friedrich Nietzsche and Oscar Levy, *The Twilight of the Idols* (Edinburgh: Foulis, 1909).



**Сначала появляются чувства (Система 1):** Daniel Kahneman, “*Thinking, Fast and Slow*” (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).

**Реакция опирается на эмоции:** «Если хотите переубедить, обращайтесь к интересам человека, а не к его интеллекту», Бенджамин Франклин.

**Стимул > Желание (Потребность) > Реакция > Вознаграждение (Результат):** Это похоже на пятый закон Дэвида Майстера об услугах: Удовлетворенность = восприятие + ожидание.

**Нужда иницирует. Радость подкрепляет:** Lucius Annaeus Seneca and Anna Lydia Motto, “*Moral Epistles*” (Chico, CA: Scholars Press, 1985).

**Аристотель говорил:** ведутся споры, говорил это Аристотель или нет. Цитата приписывается ему, но я не нашел первоисточника.