

WSTĘP. KURACJA NAWYKOWA

BYŁA ULUBIONĄ BADANĄ NAUKOWCÓW. Lisa Allen, według danych zawartych w jej karcie, miała trzydzieści cztery lata. Zaczęła pić i palić, mając lat szesnaście, i przez większość życia walczyła z nadwagą. W pewnym momencie jej życia – miała wtedy około dwudziestu pięciu lat – firmy windykacyjne ścigały ją, chcąc odzyskać dług wynoszący dziesięć tysięcy dolarów. Stare CV wskazywało, że jej najdłuższy staż pracy w jednym miejscu wynosił niecały rok.

Ale kobieta, która dziś staje przed badaczami, jest szczupła i pełna życia, widać jej umięśnione nogi biegaczki. Wygląda dziesięć lat młodziej niż na zdjęciach z akt i sprawia wrażenie osoby z kondycją fizyczną, która bez trudu pozwoliłaby jej wykończyć na treningu wszystkich zebranych. Według najświeższego doniesienia z jej życia, które znajduje się w karcie, Lisa nie ma żadnych zaległych długów, nie pije i od trzydziestu dziewięciu miesięcy pracuje w firmie zajmującej się projektowaniem graficznym.

„Ile czasu upłynęło od twojego ostatniego papierosa?”, zapytał jeden z lekarzy, rozpoczynając w ten sposób całą serię pytań, na które Lisa odpowiadała podczas każdej wizyty w laboratorium pod Bethesda w stanie Maryland.

„Prawie cztery lata”, powiedziała, „i od tamtej pory schudłam prawie trzydzieści kilogramów i przebiegłam maraton”. Rozpoczęła także studia magisterskie i kupiła dom. To był czas bogaty w wydarzenia.

Wśród naukowców zebranych w sali byli neurologrzy, psychologowie, genetycy i socjolog. Przez ostatnie trzy lata, dzięki finansowaniu z National Institutes of Health, przepytывali i prześwietlali Lisę oraz ponad dwudziestu byłych palaczy, nałogowych obżartuchów, osoby z problemem alkoholowym, obsesyjnych zakupowiczów i ludzi z innymi destrukcyjnymi nawykami. Wszystkich uczestników łączyło jedno: udało im się całkowicie zmienić życie w stosunkowo krótkim czasie. Badacze chcieli znaleźć odpowiedź na pytanie, jak im się to udało¹. Mierzyli więc parametry życiowe uczestników, instalowali w ich domach kamery, by przyglądać się ich codziennym zwyczajom, sekwencjonowali fragmenty ich DNA, oraz, za pomocą technologii umożliwiających zaglądnienie do środka ludzkich czaszek w czasie rzeczywistym, śledzili przepływy krwi i impulsów elektrycznych w mózgach uczestników, w momentach gdy narażani byli na pokusy typu dym papierosowy czy królewski posiłek. Celem badaczy było ustalenie, w jaki sposób nawyki działają na poziomie neurobiologicznym – i co jest potrzebne, aby je zmienić.

„Wiem, że opowiadała pani tę historię już wielokrotnie”, mówi doktor do Lisy, „ale niektórzy moi koledzy słyszeli ją tylko z drugiej ręki. Czy byłaby pani uprzejma jeszcze raz opisać, w jaki sposób rzuciła pani palenie?”.

„Jasne”, mówi Lisa. „Wszystko zaczęło się w Kairze”. Wakacje były spontaniczną decyzją, wyjaśnia. Kilka miesięcy wcześniej jej mąż wrócił z pracy i ogłosił, że ją zostawia, ponieważ kocha inną kobietę. Lisa potrzebowała trochę czasu, by uporać się ze zdradą i przyswoić fakt, że właśnie była w trakcie rozwodu. Był okres żałoby, później obsesyjnego śledzenia męża i jego nowej dziewczyny po całym mieście, wydzwanianie do niej po północy i odkładanie słuchawki. Potem był ten wieczór, kiedy Lisa pojawiła się przed domem dziewczyny, pijana, dobijając się do jej drzwi i wrzeszcząc, że spali jej chatę.

„To nie był dla mnie dobry czas”, stwierdza Lisa. „Zawsze chciałam zobaczyć piramidy, a moje karty kredytowe nie zostały jeszcze zablokowane, więc...”.

Pierwszego ranka w Kairze Lisa obudziła się o świcie, słysząc wezwanie do modlitwy z pobliskiego meczetu. W jej pokoju hotelowym panowały egipskie ciemności. Na wpół przytomna, wciąż nękana przez *jet lag* po przekroczeniu samolotem kilku stref czasowych, sięgnęła po papierosa.

Była tak zdezorientowana, że nie zauważyła – do momentu gdy poczuła swąd palonego plastiku – że próbuje podpalić długopis zamiast marlboro. Ostatnie cztery miesiące spędziła, płacząc, objadając się, cierpiąc na bezsenność, przytłoczona uczuciami wstydu, bezradności, przygnębienia i gniewu, wszystkiego na raz. Leżąc w łóżku, przeżyła załamanie. „To była taka fala smutku”, powiedziała. „Czułam, jakby wszystko, czego kiedykolwiek pragnęłam, właśnie się rozpadło. Nawet nie umiałam właściwie zapalić papierosa”.

I wtedy zaczęłam myśleć o moim byłym mężu, o tym, jak trudno będzie mi po powrocie znaleźć nową pracę, jak bardzo to będzie okropne i jak strasznie źle czułam się fizycznie przez cały czas. Wstałam i przewróciłam dzbanek z wodą, który roztrzaskał się na podłodze, a ja rozplakałam się jeszcze mocniej. Byłam zdesperowana, czułam, że muszę coś zmienić, przynajmniej jedną rzecz, którą będę mogła kontrolować”.

Wzięła prysznic i opuściła hotel. Kiedy tak jechała taksówką po pełnych kolein ulicach Kairu, później po nieutwardzonych drogach prowadzących do Sfinksa i piramid w Gizie, widząc olbrzymią, bezkresną pustynię wokół nich, przestała się na chwilę nad sobą użalać. Potrzebowała w życiu celu, przemknęło jej przez myśl. Celu, do którego mogłaby dążyć.

Siedząc jeszcze w taksówce, podjęła więc decyzję, że wróci do Egiptu i będzie wędrować przez pustynię.

Lisa wiedziała, że pomysł jest szalony. Nie była w formie, miała wprawdzie nadwagę, ale za to nie miała pieniędzy. Nie знаła nazwy pustyni, którą zamierzała przemierzyć, nie miała też pojęcia, czy taka podróż w ogóle jest możliwa. Ale to w tej chwili po prostu nie miało żadnego znaczenia. Musiała się na coś skupić. Lisa zdecydowała, że da sobie rok na przygotowania. Była też pewna, że aby przeżyć taką ekspedycję, będzie musiała niejedno poświęcić.

A mówiąc konkretniej – powinna rzucić palenie.

Kiedy w końcu, jedenaście miesięcy później, Lisa przemierza pustynię – w klimatyzowanym pojeździe z kilkoma innymi osobami – przyczepa kempingowa jest tak wypakowana wodą, jedzeniem, namiotami, mapami, nawigacją i radiostacjami, że wrzucenie do niej jeszcze kartonu papierosów nie czyniłoby najmniejszej różnicy.

Ale wtedy, w taksówce, Lisa o tym nie wiedziała. A dla badaczy w laboratorium szczegóły jej wyprawy nie miały znaczenia. Z powodów, które właśnie powoli zaczynali rozumieć, ten mały zwrot w percepcji Lisy, jaki dokonał się tego dnia w Kairze – przekonanie, że *musi* rzucić palenie, aby osiągnąć cel, który sobie wyznaczyła – wywołał całą serię przemian, ostatecznie przekładających się na każdy obszar jej życia. Przez kolejne sześć miesięcy zastąpiła palenie papierosów bieganiem, a to z kolei zmieniło sposób, w jaki jadła, pracowała, spała, oszczędzała pieniądze, organizowała sobie pracę, planowała przyszłość itd. Zaczęła biegać półmaratony, potem maratony, wróciła do szkoły, kupiła dom i się zaręczyła. Ostatecznie została zwerbowana do udziału w badaniu, a kiedy naukowcy zaczęli analizować skany mózgu Lisy, dostrzegli coś niezwykłego: jeden zestaw wzorców neurologicznych – jej stare nawyki – zostały nadpisane nowymi wzorcami. Mogli wciąż zobaczyć aktywność neuronów odzwierciedlającą jej dawne zwyczaje, ale impulsy te były wypychane przez nowe pragnienia. Wraz ze zmianą, jaką przechodziła Lisa, zmieniał się jej mózg.

To nie wycieczka do Kairu spowodowała zmianę – naukowcy byli o tym przekonani; ani też rozwód czy wyprawa przez pustynię. Sprawił to fakt, że Lisa skupiła się początkowo na zmianie wyłącznie jednego nawyku – palenia papierosów. Wszyscy uczestnicy badania przeszli przez podobny proces. Skupiając się na jednym wzorcu – określanym jako „nawyk kluczowy” (ang. *keystone habit*) – Lisa nauczyła się, w jaki sposób przeprogramować także inne nawyki obecne w jej życiu.

Do takich zmian zdolne są nie tylko jednostki. Kiedy firmy skupiają się na zmianie nawyków, zmianie podlegają całe organizacje. Takie firmy, jak Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa czy Target, podchwyciły tę wiedzę, by wpływać na sposób pracy, komunikacji między pracownikami i – bez świadomości klientów – zmieniać sposób, w jaki ludzie robią zakupy.

„Chcę pokazać pani najnowsze skany pani mózgu”, powiedział jeden z naukowców do Lisy pod koniec jej badania. Na ekranie komputera pojawiło się zdjęcie wnętrza jej głowy. „Kiedy widzi pani jedzenie” – wskazał na miejsca nieopodal środka jej mózgu – „te obszary, które są powiązane z ochotą na jedzenie i głodem, są wciąż aktywne. Pani mózg wciąż wytwarza zachcianki, które dawniej sprawiały, że się pani objadała”.

„Ale pojawiła się nowa aktywność w tym obszarze” – tym razem wskazał na obszar położony najbliżej jej czoła – „gdzie naszym zdaniem swoje źródła ma hamowanie zachowań i samodyscyplina. Ta aktywność jest silniejsza za każdym razem, kiedy pani nas odwiedza”.

Lisa była ulubionym „obiektem badawczym” naukowców, ponieważ skany jej mózgu były tak fascynujące i przydatne w tworzeniu map opisujących, gdzie w naszych umysłach kryją się wzorce behawioralne – czyli nawyki. „Pomaga nam pani zrozumieć, w jaki sposób decyzja staje się zautomatyzowanym zachowaniem”, powiedział jej lekarz.

Wszyscy w pomieszczeniu poczuli, że są u progu czegoś bardzo ważnego. I, faktycznie, byli.

* * *

Weźmy dzisiejszy dzień. Co robisz zaraz po przebudzeniu? Wskakujesz pod prysznic, sprawdzasz pocztę elektroniczną, a może wyciągasz z kredensu pączka? Czy myjesz zęby przed, czy po prysznicu? Zawiązujesz najpierw lewy, czy prawy but? Co mówisz do swoich dzieci, kiedy już kierujesz się do drzwi? Jaką drogą jedziesz do pracy? Kiedy docierasz do własnego biurka, zaczynasz od sprawdzania poczty, pogawędki z kolegą czy od razu rzucasz się do pisanie notatki? Na obiad jesz sałatkę czy hamburgera? A kiedy wracasz do domu, wkładasz trampki i idziesz pobiegać, czy robisz sobie drinka i jesz kolację przed telewizorem?

„Całe nasze życie, tak dalece, jak dalece ma ono określoną postać, nie jest niczym więcej niż zbiorem nawyków” – napisał William James w 1892 roku². Większość codziennie dokonywanych wyborów może się nam wydawać rezultatem dobrze przemyślanych decyzji, ale tak wcale nie jest. Są one nawykami. I choć każdy nawyk sam w sobie znaczy raczej niewiele, to jednak z czasem takie kwestie, jak rodzaj zamawianego jedzenia, słowa wypowiedane każdego wieczoru do naszych dzieci, to, czy oszczędzamy, czy też wydajemy wszystkie zarobione pieniądze, jak często wykonujemy ćwiczenia fizyczne, jak porządkujemy własne myśli i w jaki sposób pracujemy – mają potężny wpływ na nasze zdrowie, wydajność, bezpieczeństwo finansowe i poczucie szczęścia. Pewien artykuł opublikowany przez badacza z Duke University w 2006 roku³ wykazał, że ponad 40 procent działań podejmowanych każdego dnia przez ludzi było nie ich świadomymi decyzjami, a nawykami.

William James – podobnie jak wielu innych, od Arystotelesa po Oprah [Winfrey – przyp. tłum.] – spędził szmat własnego życia na próbie zrozumienia, po co istnieją nawyki. Jednak dopiero w ciągu ostatnich dwudziestu lat naukowcy i spece od marketingu naprawdę

zaczęli rozumieć, w jaki sposób nawyki *działają* i – co jeszcze ważniejsze – jak ulegają zmianom.

Przedstawiana książka składa się z trzech części. Część pierwsza skupia się na powstawaniu nawyków w życiu jednostek. Bada neurologiczne podstawy kształtowania się nawyków, sposoby tworzenia nowych nawyków i zmiany starych oraz metody, które, przykładowo, wykorzystał pewien spec od reklamy, by zamienić mycie zębów z jakiejś codziennej rutyny w narodową obsesję. Pokazuje, w jaki sposób Procter & Gamble przerobił spray do odświeżania powietrza o nazwie Febreze w biznes wart miliardy dolarów, wykorzystując nawykowe pragnienia i zachcianki klientów; opisuje, jak Anonimowi Alkoholicy zmieniają życie, przypuszczając atak na nawyki tkwiące u źródeł nałogu, oraz jak pewien trener – Tony Dungy – odwrócił koleje losu najgorszej drużyny w National Football League, skupiając się na automatycznych reakcjach swoich graczy na subtelne wskazówki z pola.

Druga część analizuje nawyki odnoszących sukcesy korporacji i organizacji. Szczegółowo pokazuje, jak pewien menedżer – Paul O’Neill – zanim stał się sekretarzem skarbu – przekształcił podupadającą fabrykę aluminium w doskonale prosperującą firmę ze świetnymi notowaniami indeksu Dow Jones dzięki skupieniu uwagi na jednym kluczowym nawyku oraz jak Starbucks zmienił człowieka, który nie skończył szkoły, w czołowego menedżera, wyrabiając w nim nawyki wzmacniające siłę woli. Opisuje, dlaczego nawet najbardziej utalentowany chirurg może popełnić katastrofalny błąd, kiedy zawiodą nawyki szpitalnej organizacji pracy.

Część trzecia przygląda się nawykom na poziomie społecznym. Szczegółowo relacjonuje, w jaki sposób Martin Luther King Junior i ruch na rzecz praw obywatelskich osiągnął sukces – częściowo za sprawą zmiany głęboko zakorzenionych nawyków społecznych w Montgomery, w stanie Alabama – i dlaczego podobne podejście pomogło młodemu pastorowi Rickowi Warrenowi zbudować największy

kościół w kraju w Saddleback Valley w Kalifornii. I w końcu stawia drażliwe pytania etyczne, choćby o to, czy morderca w Wielkiej Brytanii powinien zostać uniewinniony, jeżeli przekonująco udowodni, że do zabójstwa pchnęły go nawyki.

Każdy rozdział kręci się wokół podstawowego argumentu: możemy zmieniać nawyki, jeżeli zrozumiemy, w jaki sposób działają.

Książka, którą trzymasz w ręku, bazuje na setkach badań naukowych, wywiadach z ponad trzema setkami naukowców i menedżerów oraz badaniach przeprowadzonych w kilkudziesięciu firmach i organizacjach. (Spis źródeł można znaleźć w przypisach oraz na <http://www.thepowerofhabit.com>). Skupia się na nawykach rozumianych zgodnie z ich techniczną definicją: są to wybory, których wszyscy w pewnym momencie naszego życia dokonujemy w sposób celowy, ale nadchodzi taka chwila, kiedy przestajemy o nich myśleć, choć wciąż je robimy – a zdarza się, że codziennie. W przeszłości wszyscy świadomie zdecydowaliśmy, ile mamy jeść i na czym się skupiać po dotarciu do pracy, jak często pozwolić sobie na drinka albo ile razy w tygodniu biegać. Potem przestaliśmy wybierać, a zachowanie stało się automatyczne. Jest to naturalna konsekwencja naszego wyposażenia neurologicznego. A kiedy uda ci się zrozumieć, w jaki sposób to działa, będziesz w stanie przekształcić te wzorce w co tylko zapragniesz.

* * *

Po raz pierwszy zainteresowałem się naukowymi podstawami nawyków około ośmiu lat temu, kiedy pracowałem jako dziennikarz prasowy w Bagdadzie. Armia amerykańska⁴, tak przynajmniej mi się wydawało, kiedy widziałem ją w akcji, jest jednym z największych eksperymentów wytwarzania nawyków w historii ludzkości. Podstawowe szkolenie uczy żołnierzy starannie wybranych nawyków – jak należy strzelać, myśleć i komunikować się pod ostrzałem. Na polu bitewnym

każdy rozkaz, który jest wydawany, wykorzystuje zachowania ćwiczone do chwili ich pełnej automatyzacji. Cała organizacja polega na powtarzanych bez końca zachowaniach związanych z budowaniem bazy, ustalaniem strategicznych priorytetów i decydowaniem, w jaki sposób odpowiedzieć na atak. Na tym wczesnym etapie wojny, kiedy szerzyła się partyzantka, a liczby zabitych osiągały szczyty, dowódcy szukali nawyków, które mogliby wyrobić wśród żołnierzy i Irakijczyków w celu zapewnienia trwałego pokoju.

Byłem w Iraku od dwóch miesięcy, kiedy usłyszałem o pewnym oficerze, prowadzącym przygotowany naprędce program modyfikacji nawyków w Kufie, małym mieście znajdującym się dziewięćdziesiąt mil na południe od stolicy. Był majorem w armii, przeanalizował nagrania wideo z niedawnych zamieszek i zidentyfikował wzorzec: przemoc zazwyczaj poprzedzał następujący scenariusz: na jakimś placu czy innej otwartej przestrzeni zbierał się tłum Irakijczyków, który w ciągu kolejnych kilku godzin robił się coraz większy. Pojawiali się sprzedawcy jedzenia, podobnie jak widzowie. Potem ktoś rzucał kamień czy butelkę i rozpętywało się piekło.

Kiedy major spotkał się z zarządcą Kufy, wyraził nieco dziwaczne życzenie: czy można zakazać sprzedawcom żywności pojawiania się na placach? Jasne, powiedział zarządca. Kilka tygodni później niedaleko Masjid al-Kufa, głównego meczetu w mieście, zebrał się niewielki tłumek. W ciągu popołudnia się rozrastał. Niektórzy ludzie zaczęli intonować gniewne hasła. Iracka policja, wyczuwając zbliżające się kłopoty, skontaktowała się drogą radiową z bazą wojskową i poprosiła amerykańskie wojsko o wsparcie. O zmierzchu tłum się zmęczył i mocno zgłodniał. Ludzie zaczęli się rozglądać za sprzedawcami kebabów, którzy zazwyczaj licznie pojawiali się na placach, ale nikogo nie udało się znaleźć. Widzowie sobie poszli. Śpiewający hasła ulegli zniechęceniu. O ósmej wieczorem na placu nie było już nikogo.

Gdy odwiedziłem bazę w Kufie, rozmawiałem z tym majorem. Powiedział mi, że niekoniecznie myślimy o dynamice tłumu w kategoriach nawyków. Ale on spędził całe swoje zawodowe życie na szkoleniach z psychologii powstawania nawyków.

W obozie dla rekrutów wykształcił nawyki ładowania broni, zasypania w strefie działań wojennych, skupiania uwagi pomimo otaczającego go chaosu walk i podejmowania decyzji w stanie wyczerpania i przeciążenia. Uczęszczał na zajęcia, które nauczyły go nawyku oszczędzania pieniędzy, codziennych ćwiczeń fizycznych i komunikowania się z ludźmi, z którymi dzielił piętrowe prycze. Awansując, uczył się wagi nawyków organizacyjnych, umożliwiających podwładnym podejmowanie decyzji bez konieczności ciągłego pytania o pozwolenie, oraz tego, w jaki sposób właściwe procedury ułatwiały współpracę z ludźmi, których nie znosił. A teraz, jako ktoś, komu przypadło w udziale improwizowanie budowania narodu, dostrzegał, w jaki sposób tłumy i kultury działały według wielu podobnych, znanych mu zasad. W pewnym sensie – powiedział – społeczność jest gigantycznym zbiorem nawyków, występujących u tysięcy ludzi, które w zależności od wpływów, jakim są poddawane, mogą prowadzić do pokoju lub przemocy. Oprócz usunięcia sprzedawców jedzenia z placów major wprowadził w życie dziesiątki różnych eksperymentów, których celem było kształtowanie nawyków mieszkańców Kufy. Od jego przyjazdu nie było tam zamieszek.

„Zrozumienie nawyków jest najważniejszą rzeczą, jakiej nauczyłem się w armii”, powiedział mi. „To zmieniło wszystko w moim sposobie postrzegania świata. Chcesz szybko zasnąć i obudzić się rano wyspany? Przyjrzyj się uważnie własnym wzorcom zachowania wieczorem i temu, co automatycznie robisz, wstając z łóżka. Chcesz, by bieganie przestało być męką? Zrób z tego nawyk. Ćwiczę w tym moje dzieci. Moja żona i ja piszemy plany nawyków dla naszego małżeństwa. To wszystko, o czym rozmawiamy podczas spotkań dowódców.

Nikt w Kufie nie mógł mi powiedzieć, że jesteśmy w stanie wpływać na tłum, usuwając budy z kebabem, ale kiedy zaczynasz na wszystko patrzeć jak na zbiór nawyków, czujesz się trochę tak, jakby nagle ktoś dał ci reflektor i łom – i możesz ruszać do dzieła”.

Major był niewysokim człowiekiem z Georgii. Nieustannie wypływał do kubka albo pestki słonecznika, albo tytoń do żucia. Zdradził mi, że zanim zaciągnął się do armii, najbardziej świetlaną przyszłością dla niego była kariera montera telekomunikacyjnego albo, być może, handlowanie metamfetaminą, gdyż właśnie taką nienajciekawszą ścieżkę wybrało wielu jego kumpli z liceum. Dziś dowodził ponad ośmiuset ludźmi w jednej z najbardziej zaawansowanych organizacji bojowych świata.

„Mówię ci, jeśli taki wieśniak jak ja jest w stanie się tego nauczyć, to znaczy, że może to zrobić każdy. Cały czas powtarzam moim żołnierzom, że nie ma rzeczy niemożliwych, jeśli tylko wykształcisz właściwe nawyki”.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat nasze zrozumienie neurologii i psychologii nawyków oraz oddziaływania wzorców na nasze życia, społeczeństwa i organizacje pogłębiło się w sposób, jaki pół wieku temu nawet nam się nie śnił. Dziś wiemy, w jaki sposób nawyki powstają i jak się zmieniają, znamy też naukowe podstawy stojących za tym mechanizmów. Wiemy, jak rozłożyć je na kawałki i ponownie odbudować w pożądaney formie. Rozumiemy, jak sprawić, by ludzie jedli mniej, ćwiczyli więcej, pracowali wydajniej i żyli zdrowiej. Przekształcanie nawyków niekoniecznie jest łatwe i szybkie. I nigdy nie jest proste.

Ale jest możliwe. I teraz już wiemy, jak to zrobić.

Przypisy

¹ Doniesienia na temat Lisy Allen powstały na podstawie wywiadów z nią. Badanie wciąż trwa i nie zostało opublikowane, dlatego naukowcy nie wypowiadali się na ten temat. Podstawowe wyniki zostały jednak potwierdzone w badaniach i wywiadach z naukowcami pracującymi nad podobnymi projektami, w tym: A. DelParigi i in., Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior, *International Journal of Obesity*, 31, (2007), 440–448; Duc Son NT Le i in., Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss, *American Journal of Clinical Nutrition*, 86, 3, (2007), 573–579; A. DelParigi i in., Persistence of Abnormal Neural Responses to a Meal in Postobese Individuals, *International Journal of Obesity*, 28, (2004), 370–377; E. Stice i in., Relation of Reward from Food Intake and Anticipated Food Intake to Obesity: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study, *Journal of Abnormal Psychology*, 117, 4, (listopad, 2008), 924–935; A.C. Janes i in., Brain fMRI Reactivity to Smoking-Related Images Before and During Extended Smoking Abstinence, *Experimental and Clinical Psychopharmacology*, 17, (grudzień, 2009), 365–373; D. McBride i in., Effects of Expectancy and Abstinence on the Neural Response to Smoking Cues in Cigarette Smokers: An fMRI Study, *Neuropsychopharmacology*, 31, (grudzień, 2006), 2728–2738; R. Sinha i C.S. Li, Imaging Stress- and Cue-Induced Drug and Alcohol Craving: Association with Relapse and Clinical Implications, *Drug and Alcohol Review*, 26, 1, (styczeń, 2007), 25–31; E. Tricomi, B.W. Balleine i J.P. O’Doherty, A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning, *European Journal of Neuroscience* 29, 11, (czerwiec, 2009), 2225–2232; D. Knoch, P. Bugger i M. Regard, Suppressing Versus Releasing a Habit: Frequency-Dependent Effects of Prefrontal Transcranial Magnetic Stimulation, *Cerebral Cortex*, 15, 7 (lipiec, 2005), 885–887.

² William James, *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life’s Ideals*, pierwszy raz wydane w 1899 roku.

³ Bas Verplanken i Wendy Wood, Interventions to Break and Create Consumer Habits, *Journal of Public Policy and Marketing*, 25, 1, (2006), 90–103; David T. Neal, Wendy Wood i Jeffrey M. Quinn, Habits – A Repeat Performance, *Current Directions in Psychological Science*, 15, 4, (2006), 198–202.

⁴ Mam dług wdzięczności wobec doktora Petera Schifferlego ze School of Advanced Military Studies, doktora Jamesa Lussiera oraz wielu innych dowódców i żołnierzy za pomoc w zrozumieniu fascynującego obszaru wykształcania nawyków w szkoleniach wojskowych – dziękuję za ich czas poświęcony mi zarówno w Iraku, jak i w SAMS. Więcej na ten temat znaleźć można w: Scott B. Shadrick i James W. Lussier, Assessment of the Think Like a Commander Training Program, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1824, lipiec, 2004; Scott B. Shadrick i in., Positive Transfer of Adaptive Battlefield Thinking Skills, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1873,

lipiec, 2007; Thomas J. Carnahan i in., *Novice Versus Expert Command Groups: Preliminary Findings and Training Implications for Future Combat Systems*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1821, marzec, 2004; Carl W. Lickteig i in., *Human Performance Essential to Battle Command: Report on Four Future Combat Systems Command and Control Experiments*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1812, listopad, 2003; *Army Field Manual 5-2 20*, luty, 2009.