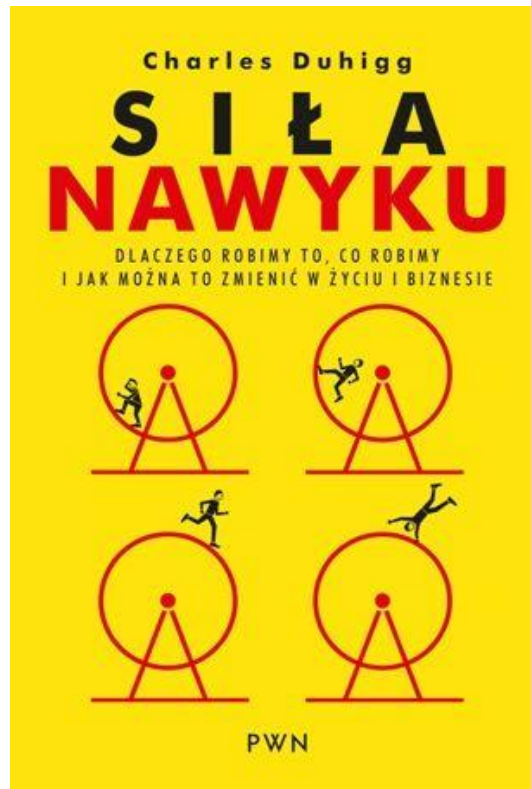


## **„SIŁA NAWYKU. DLACZEGO ROBIMY TO, CO ROBIMY I JAK MOŻNA TO ZMIENIĆ W ŻYCIU I W BIZNESIE” - CHARLES DUHIGG**



Wydawnictwo PWN, 2013

- Nie ma na świecie człowieka, który wolny byłby od przyzwyczajzeń. Począwszy od drobnych rytuałów dnia codziennego, poprzez rutynowe stosowanie się do różnego rodzaju norm i regulaminów, skończywszy na destrukcyjnych nałogach.
- Przyzwyczajenia są nieodłączną częścią naszego życia. Jesteśmy nimi tak prześięknięci, że często sami przestajemy je dostrzegać. Nie każdy z nas jednak wie, jak wielka moc ukrywa się w sile nawyku.
- Charles Duhigg – mieszkający w Nowym Jorku wybitny reporter śledczy, zdobywca wielu prestiżowych nagród w swojej książce w niezwykle prosty i oparty na wielu przykładach z dziedziny marketingu, zarządzania, a nawet ruchu praw obywatelskich ukazuje nam blaski i cienie nawyków. Autor wykorzystując realistyczne sytuacje zamienia suche zagadnienia w lekkie, pełne życia opowieści.
- Książka ta może posłużyć jako specyficzny poradnik objaśniający nam „dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i w biznesie”.

## CZĘŚĆ PIERWSZA - NAWYKI JEDNOSTEK

- **Lisa Allen – przemiana brzydkiego kaczątka w łabędzia**

Bohaterką pierwszego przykładu była kobieta, która od młodych lat związała się z nałogami (alkohol, papierosy), walczyła z nadwagą i była nieporadna życiowo. Sięgnęła dna w momencie, gdy porzucił ją mąż i wszystkie karty kredytowe przestały działać. Straciła wszystko, co miała. Pograżona w rozpacz, w całkowitej rozsypce postanowiła wybrać się na wycieczkę do Egiptu.

Ta wycieczka stanowiła początek ogromnych zmian, jakie później zaszły w jej życiu. Siedząc w taksówce postanowiła, że powróci do Egiptu aby odbyć wędrowkę po pustyni. Był to pomysł szalony. Nie była w formie, z ciągłą nadwagą, bez pieniędzy. Jednak decyzja ta stała się motorem do dalszych jej działań. Lisa wyznaczyła sobie granicę, jeden rok, na przygotowania. Nie wyobrażała sobie wędrowki przez pustynię z kartonem papierosów w bagażu, więc pierwszym krokiem było rzucenie palenia. Zmiana jednego nawyku pociągnęła za sobą zmianę całego szeregu kolejnych przyzwyczajień. Lisa nie tylko odbyła swą wymarzoną wędrowkę, lecz dodatkowo w ciągu kilku lat zrzuciła ponad 30kg, przebiegła maraton, kupiła dom i ponownie wyszła za mąż.

- **Eugene Pauly – mężczyzna, który przewrócił wiedzę na temat nawyków**

Eugene to starszy, elegancki mężczyzna. Jego życie zmieniło się po tym, jak przeszedł wirusowe zapalenie mózgu. Wirus poczynił katastrofalne zniszczenia, jednak jego ciało, w tym układ nerwowy, zostało bez uszczerbku. Eugene miał wielkie kłopoty z pamięcią. Jego żona, zaniepokojona tym faktem, skontaktowała się z Uniwersytetem w San Diego, który specjalizował się tąw tej dziedzinie. Naukowcem, na którego trafił był Larry Squire, profesor, który kilkadziesiąt lat badał neuroanatomie pamięci. Ich współpraca otworzyła świat przed setkami innych badaczy oraz zmieniła na zawsze zapatrywanie na temat funkcjonowania nawyków. Zanim Larry odbył pierwsze spotkanie z Eugene, już wcześniej analizował skany jego mózgu. Wiedział, że wszystkie jego uszkodzenia umiejscowione były w pięciocentymetrowym obszarze położonym w środku jego głowy. Podczas spotkania nic nie wskazywało na tak poważny problem. Eugene kierował rozmową na wygodne dla siebie tory w tak płynny sposób, że rozmówca nie byłby w stanie zorientować się, że ma on uszkodzony mózg. Po przeprowadzonych testach inteligencji Squire stwierdził, że intelekt pacjenta również działa bardzo sprawnie. Jedyny problem był taki, że Eugene nie pamiętał niczego od ostatnich trzydziestu lat. Nie pamiętał też żadnych nowych informacji dłużej niż minutę. Co więcej, nie pamiętał on także, że cierpi na amnezję. Przełom w badaniach nastąpił w momencie, gdy Squire poprosił Eugene o naszkicowanie rozkładu własnego mieszkania. Pacjent nie potrafił wykonać polecenia. Jednocześnie jednak, w momencie, gdy odczuł potrzebę bez chwili wahania wstał i odnalazł łazienkę. Fakt ten uzmysłowił Squire, że mózg Eugene przyswajał nowe informacje. Nie potrafił jednak odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób tak uszkodzony mózg potrafi kształtować nowe wzorce.

- **Instytut Technologii Massachusetts ( MIT) – geneza powstawania nawyku**

Mniej więcej w tym samym czasie, w którym zachorował Eugene, naukowcy z MIT zaczęli swą pracę nad naszymi nawykami. Przeprowadzając szereg eksperymentów na szczurach udowodnili, że nawyki pojawiają się, ponieważ mózg bezustannie szuka sposobów na ograniczenie wysiłku. Mózg, a dokładniej jego szare komórki, jedynie uruchamia nawyk, po czym jego aktywność się uspokaja, a działanie przejmują jądra podstawne.

Nawyki oszczędzają więc pracy mózgu. Mózg przekształca rutynowe czynności w nawyk, a proces przekształcania obrazuje trzystopniowa pętla:

#### **WSKAZÓWKA - ZWYCZAJ – NAGRODA**

- **Wskazówka** – jest to swojego rodzaju wyzwalacz, który podpowiada mózgowi, aby przeszedł w tryb automatyczny oraz podpowiada, który nawyk należy wybrać (wracam do domu po męczącym dniu pracy).
- **Zwyczaj** – ma charakter fizyczny, umysłowy lub emocjonalny (przebieram się w dres i idę pobiegać).
- **Nagroda** – pomagająca mózgowi zdecydować, czy dana pętla jest warta zapamiętania na przyszłość (endorfiny uwolnione w czasie wysiłku powodują, że czuję się zrelaksowany i uwolniony od stresu).

- **Claude Hopkins i Pepsodent, czyli jak wykształcić nowe nawyki**

Pewnego dnia Claude Hopkins, znany amerykański menedżer, specjalista od reklamy dostał od swojego przyjaciela zlecenie. Miał on stworzyć promocję nowego produktu – pasty do zębów o nazwie Pepsodent. Hopkins nie podchodził do pomysłu z entuzjazmem. Powszechnie wiadomo było, że stan zębów Amerykanów gwałtownie się pogarszał. Amerykanie nie myli zębów, a co się z tym bezpośrednio wiąże – nie kupowali również pasty. Hopkins znalazł jednak sposób na to, aby u konsumentów wytworzyć nowe nawyki. Aby ruszyła pętla nawyku, trzeba wykreować pragnienie. To właśnie pragnienie, pożądanie, zachcianka sprawia, że wskazówki i nagrody działają.

Geniusz reklamy Pepsodentu stworzonej przez Hopkinsa polegał na tym, że opierała się ona na wskazówce – osadzie nazębnym – która była uniwersalna i nie dała się zignorować. „Po prostu przejeżdż językiem po własnych zębach”, „Dlaczego kobieta ma mieć brudny osad na zębach? Pepsodent usuwa ten nalot” – głosiła reklama. Ludzie automatycznie wykonywali to polecenie, a nagroda była jeszcze bardziej kusząca. Kto nie chciałby być piękniejszy? Kto nie chciałby mieć ładniejszego uśmiechu? Hopkins zarobił na Pepsodencie milion dolarów.

Kluczem do sukcesu było oparcie się na dwóch sformułowanych przez niego zasadach:

1. Znajdź prostą i oczywistą wskazówkę, coś co wyzwoli nawyk.
2. Jasno zdefiniuj nagrodę.

Hopkins w swoich wspomnieniach nie zwrócił uwagi na jedną rzecz, szczegół, który wydawał mu się bez znaczenia. Pepsodent zawierał środki dające poczucie chłodu i mrowienia. Był to czynnik odróżniający go od innych past do zębów, istniejących na rynku. Ludzie, myjąc zęby, doświadczali przyjemnego uczucia, pragnęli go czuć. To właśnie pragnienie było kluczowym elementem wzoru na wykształcenie się nowych nawyków, którego Claude Hopkins nigdy nie odkrył. Dokładniej sformułował to Drake Simson – dawna gwiazda korporacji, który prowadząc kampanię produktu Febreze dla marki P&G zauważył, że to pragnienie jest kluczowym elementem wzoru na wykształcenie nowych nawyków. Wytworzenie pragnienia to trzecia, dopisana przez niego zasada, która musi być spełniona, aby powstał nawyk. To nie mycie zębów było zwyczajem, a pragnienie mrowienia w jamie ustnej, utrzymującego się po umyciu zębów pastą. Od tego czasu podobną taktykę zaczęto stosować w setkach innych produktów: szamponach do włosów, mydłach. Pragnienia są motorem nawyków, a rozumienie, jak rozpalić pragnienie, ułatwia wytworzenie nowego nawyku.

- **Tony Dungy i złota zasada zmiany nawyku**

Tony Dungy długo ubiegał się o stanowiska głównego trenera drużyny Tampa Bay Buccaneers. W chwili, kiedy je objął, była to jedna z gorszych drużyn National Football League. Wiedział, że aby drużyna zaczęła osiągać sukcesy, wymagany jest duży wkład pracy. Postanowił jednak nie skupiać się na studiowaniu coraz to nowszych podręczników trenerskich, dostarczających kolejnych układów ustawień zawodników. Skupił się na zautomatyzowaniu działań zawodników na boisku.

Wiedział, że drużyna miała już swoją chwilę sławy, więc postanowił nie wykształcać nowych nawyków, a wykorzystać to, co zawodnicy mieli już w głowach. Z pętli nawyku trener postanowił zaatakować element środkowy – rutynowe postępowanie. To właśnie ta strategia szkoleniowa zawierała aksjomat zwany później Złotą Zasadą zmiany nawyku. „jeżeli weźmiesz tą samą wskazówkę i dostarczysz tej samej nagrody, jesteś w stanie zmodyfikować zwyczaj i zmienić nawyk.”

Drużyna wygrywała kolejne mecze. Problem pojawił się i zaczął powtarzać dopiero podczas kluczowych rozgrywek. Pomimo świetnego sezonu Buccaneers przegrywało decydujące mecze. Podczas rozmów zawodnikami trener dostrzegł, że wierzą w system swojego treningu, ale kiedy gra jest o wszystko, to wiara się załamuje. Dopiero w chwili spotkania się z wielką tragedią, kiedy zmarł syn trenera Dungy'ego, drużyna tak naprawdę zaczęła grać inaczej. Wśród graczy pojawiło się przekonanie do strategii, zaproponowanej przez trenera. Drużyna się zjednoczyła. To wszystko spowodowało, że wygrali oni decydujący mecz wygrywając Super Bowl.

## CZĘŚĆ DRUGA - NAWYKI SKUTECZNYCH ORGANIZACJI

- **Nawyki kluczowe – historia Alcoa i Paula O’Neilla**

Alcoa – Aluminium Company of America. Przeszła lata swojej świetności. Z biegiem czasu jednak konkurencja stawała się coraz mocniejsza, a zarządzający menedżerowie popełniali błąd za błędem. Był to moment, w którym zdecydowano powierzyć Alcoa nowemu przywódcy. Został nim Paul O’neill. Po objęciu władzy wszyscy ciekawi byli, jaką strategię wybierze. Swój postanowieniem, wizją przyszłości zaskoczył wszystkich. Za priorytet obrał nie powiększanie zysków, a bezpieczeństwo. Było celem, który dotyczył wszystkich zarówno menedżerów, jak i pracowników taśmowych. O’Neill chciał w Alcoa wykształcić nawyk doskonałości. Uderzając w jeden nawyk chciał dokonać ogromnych zmian, które rozprzestrzenia się w całej organizacji. Dążenie do osiągnięcia najwyższego poziomu bezpieczeństwa miało wywołać reakcję łańcuchową zmieniającą kolejne zwyczaje. Bezpieczeństwo stało się nawykiem kluczowym – nawykiem, który zmienia, usuwa lub przekształca inne wzorce.

O’Neill szybko przystąpił do praktycznego działania. Aby chronić pracowników, Alcoa musiała stać się najlepszą i najnowocześniejszą fabryką, produkującą aluminium, na całym świecie. Stworzył pętlę nawyku: wskazówkę – urazy pracowników, automatyczną procedurę – za każdym razem, gdy ktoś ulegał wypadkowi, dyrektor działu miał to zgłosić do niego w ciągu 24 godzin wraz z programem naprawczym zapewniającym, że podobny wypadek się nie powtórzy, oraz nagrodę – jedynymi ludźmi, którzy mogli liczyć na awans są Ci, którzy przyjęli ten system. Wraz ze wzrostem bezpieczeństwa koszty produkcji spadły, jakość się poprawiła, a wydajność rosła w nieprawdopodobnym tempie. Wartość akcji firmy wzrosła pięciokrotnie.

- **Rola siły woli – Starbucks i poczucie decyzyjności**

Oprócz kawy lokal zapewnia także miłą atmosferę, którą stwarza dobrze przygotowany personel. Mało kto jednak zdaje sobie sprawę, że często ludzie, którzy obsługują nas za ladą, oprócz pracy dostali od firmy szansę na zmianę swojego życia. Było tak w przypadku Trvisa Leacha – syna narkomanów, człowieka odrzuconego i izolowanego przez społeczeństwo od dziecka. Był on nękanym przez ludzi.

Do momentu, w którym zaczął pracować w Starbucks nie mógł ułożyć sobie życia. Dostał możliwość pracy jako sprzedawca kawy, a firma uwierzyła w niego, tak zaczął się proces niesamowitych zmian. Starbucks nauczył go takich życiowych umiejętności, których nie był w stanie nauczyć go szkoła, rodzina, społeczności.

Stało się tak za sprawą oferowanego przez Starbucks systemu szkoleniowego. Jak głosi motto firmy „nie działamy w branży kawowej obsługującej ludzi, działamy w branży ludzkiej podającej kawę.” Szkolenie bazowało na doskonałej obsłudze klienta. Główną częścią treningu było stworzenie systemu nawykowych reakcji na wszelkie możliwe zachowania klienta. Każdy pracownik musiał odpowiedzieć, jak powinien zachować się w przypadku spotkania na przykład ze wściekłym klientem, po czym daną reakcję ćwiczyło się, aż wchodziła w nawyk. Samodyscyplina stała się nawykiem organizacyjnym. Firma zidentyfikowała specyficzne nagrody – wdzięczność klienta, pochwałę od szefa, które były dowodem na to, że pracownicy dobrze wywiązali się ze swojego zadania. Oprócz gotowych schematów podręcznik stworzony dla pracownika zawierał dziesiątki pustych stron, na których pracownicy mogli zapisywać swoje plany działania, przewidujące, w jaki sposób mogą oni przewycięzać trudne sytuacje. Każdy z pracowników dzięki temu miał do dyspozycji dostosowany do siebie system, którego stosowanie pozwalało na radzenie sobie w sytuacjach krytycznych. Fartuch stał się tarczą dzięki której żadna sytuacja nie może go zranić.

- **Siła kryzysu – jak dzięki zmianie nawyków odbić się od dna**

Szpital w Rhode Island jest jedną z wiodących placówek medycznych oraz głównym szpitalem klinicznym dla Brown University. Obecnie jest on mocno ugruntowany na dobrej pozycji szpitali w kraju. Jest to zarazem ogromna aglomeracja, zatrudniająca setki pracowników medycznych, pielęgniarskich jak i administracyjnych. Aby szpital działał tak, jak powinien, wszystkie jego mechanizmy – zarówno sprzętowe jak i interpersonalne – powinny funkcjonować bez zarzutu. Jednak, gdyby przyjrzeć się szpitalowi w przeszłości, można dostrzec, że dawniej było tak tylko z pozoru. Co prawda sprzęt był bez wad, jednak relacje pomiędzy lekarzami, a pielęgniarkami pozostawiały wiele do życzenia. Lekarze uważali się za personel lepszy, często pomiatając pielęgniarkami i traktując je w niegodziwy sposób. Te natomiast stworzyły „tajny” system informacji, którym posługiwały się między sobą, aby tę sytuację przetrwać. Pielęgniarki oznaczały na tablicy informacyjnej nazwiska konkretnych lekarzy wyznaczonymi kolorami np. niebieski – miły, czarny – pod żadnym pozorem nie sprzeciwią się. Jest to przykład jednej z wielu nieformalnych zasad, pozwalających na „normalne” funkcjonowanie wewnątrz szpitala.

W sytuacjach kryzysowych takie nawyki wylęgały jednak niebezpieczne wzorce. Pielęgniarki, bojąc się odezwać w obawie o swoją posadę, często nie odzywały się nawet w sytuacjach, w których od razu wychwytywały błąd lekarski. Wypadki zdarzały się coraz częściej, szpital płacił coraz to większe odszkodowania. Pozorny rozejm między pracownikami był gorszy niż wojna domowa.

Punktem zwrotnym był moment, kiedy wszyscy wiedzieli, że szpital uzyskał fatalną, znaną w całym kraju renomę. Pracownicy musieli publicznie odpowiedzieć za swoje błędy. Sytuacja kryzysowa sprawiła, że wszyscy otworzyli się na zmianę. Przeprojektowano zasady bezpieczeństwa podczas zabiegów chirurgicznych, zainstalowano kamery na salach operacyjnych, wprowadzono system informacyjny umożliwiający każdemu pracownikowi szpitala anonimowe zgłoszenie problemów, narażających zdrowie pacjenta. To właśnie kryzys

doprowadził do wszystkich, zmierzających w coraz to lepszym kierunku zmian. Obecnie szpital otrzymuje nagrody oraz wyróżnienia. Pracownicy szpitala zgodnie potwierdzają, że szpital w Rhode Island stał się zupełnie innym miejscem.

- **Nawyki dają się przewidywać, czyli jak firma Target spełnia nasze pragnienia**

Target to jedna z większych amerykańskich sieci handlowych, oferuje artykuły spożywcze, ubrania, elektronikę, meble, artykuły ogrodowe i wiele innych. Takich centrów jest na rynku całe mnóstwo. Przykład Targetu może uzmysłwić nam, dlaczego wybieramy właśnie ten konkretny i to tam dzień po dniu dokonujemy zakupów.

Target zatrudnia rzeszę analityków, których zadaniem było wykorzystać matematykę w taki sposób, żeby nabyć umiejętność czytania w myślach i rozszyfrowywania nawyków zakupowych klientów.

Seria eksperymentów przekonała speców od marketingu, że jeśli uda im się odkryć określone nawyki konsumentów, to będą w stanie nakłonić ich do kupna niemal wszystkiego. Jednak nawyki te są wyjątkowe dla każdego klienta. W celu ich poznania Target zaczął śledzić preferencje i wzorce zachowań konsumenckich. Robił to wewnętrznie- poprzez numer identyfikacyjny gościa (tzw. kartę lojalnościową) oraz zewnętrznie - wykupował dane od niezależnych firm. Im więcej wiemy o kliencie, tym lepiej możemy odgadnąć jego nawyki zakupowe.

W tej branży powszechnie wiadomo jest, że największe zyski przynoszą młodzi rodzice. Są tak zmęczeni, że kupują w jednym sklepie wszystko, czego potrzebują. A jeśli zakorzenią odpowiednio wcześnie wybór konkretnego sklepu, to będą tam wracać przez lata. W związku z tym Target obrał za cel swoich działań rozpoczęcie działań marketingowych do rodziców, zanim jeszcze pojawi się dziecko.

Andrew Pole – zatrudniony przez Target analityk miał za zadanie odkryć u klientek ciążę tak wcześnie, jak to tylko możliwe. Jak zaobserwował przyszłe matki kupowały w dość przewidywalny sposób np. robiły zapasy witamin, wybierały bezzapachowe balsamy. Pole analizując nawyki zakupowe opracował taki system, że był w stanie z wysokim prawdopodobieństwem przewidzieć, która kobieta jest w ciąży, a nawet określić aktualny trymestr i przewidywaną datę porodu. Dzięki temu Target mógł wysłać kupony w chwili, kiedy kobieta stoi u progu nowych zakupów. Aby zabieg ten nie okazał się kłęską, żaden klient nie może poczuć się szpiegowany. Żeby tego uniknąć firma zastosowała technikę „kanapki” – zamieszczała kupon na pieluchy między kuponami na produkty nieprzeznaczone wyłącznie dla kobiet w ciąży, dzięki czemu reklama wyglądała na anonimową, bezpieczną. Reguła, aby osadzić coś nowego w starych nawykach okazała się kluczem do sukcesu.

Ta sama reguła odnosić się może nie tylko do ogromnych korporacji. Wielu z nas nie może się zmusić do regularnego uprawiania ćwiczeń fizycznych. Żeby wpoić nowy nawyk – w tym wypadku uprawianie sportu – należy opakować go w coś, co wszyscy ludzie znają i lubią np. miejsca, w których łatwo możemy zawrzeć przyjaźnię. Zebranie ludzi, aby ćwiczyli razem, zwiększa szanse na to, że wytrwają i będą ćwiczyli regularnie. W ten sposób, wpływając na jednostki, jesteśmy w stanie zmienić stan zdrowia całego narodu.

### **CZĘŚĆ TRZECIA – NAWYKI W SPOŁECZEŃSTWIE**

- Rola nawyków w powstawaniu ruchów społecznych - Rosa Parks była czarnoskórą mieszkanką Montgomery w stanie Alabama. W latach pięćdziesiątych w miasteczku tym obowiązywała zasada segregacji pasażerów podczas wyboru miejsc w autobusach miejskich. Przednia część należała do białych, tylna do czarnoskórych. Miejsca po środku przeznaczone były dla ludzi obu ras. Rosa, wracając z pracy do domu, zajęła miejsce w środkowym rzędzie, jednak gdy z czasem białych pasażerów zaczęło przybywać, została poproszona przez kierowcę o ustąpienie swojego miejsca osobie białej. Odmówiła wykonania tego polecenia, za co została aresztowana. Ten drobny sprzeciw był pierwszym z serii działań zmieniających walkę o kwestie równości pomiędzy ludźmi o różnym kolorze skóry. Stało się tak ponieważ oprócz tego, że Rosa była czarnoskóra, była również osobą szanowaną oraz darzoną przez wiele osób sympatią. Już następnego dnia została wyciągnięta z więzienia przez białego prawnika, któremu szyła suknie dla jego córek. Prawnik ten namówił ją, aby złożyła sprzeciw w sądzie. W tym samym czasie zaprzyjaźniona z Rose nauczycielka przygotowała, a następnie rozdawała ulotki, namawiające do bojkotu autobusów przez czarnoskórych w dniu procesu Rose. W bojkot zaangażował się również pastor, co włączyło w działanie także parafian. Pojawił się także artykuł w gazecie, który rozesłał dalej informacje na temat bojkotu. Co prawda Rosa Parks swą pierwszą sprawę w sądzie przegrała, jednak tego dnia czarnoskórzy mieszkańcy miasta w większości z autobusów nie skorzystali. Niecały rok później, gdy sprawa Rose trafiła do Sądu Najwyższego, oddalono apelację, a cały skład sędziów federalnych jednomyślnie uznał, że prawo segregacji rasowej w autobusach narusza Konstytucję. Wydano nakaz: autobusy mają być integracyjne.

#### **Aby powstał ruch społeczny, musi przejść on przez trzyetapowy proces kształtowania:**

1. Ruch społeczny powstaje dzięki społecznym nawykom związanym z przyjaźnią i silnymi więziami między znajomymi;
2. Ruch rośnie dzięki nawykom społeczności oraz słabym więziom społecznym łączącym m.in. sąsiedztwa, parafian, klany;
3. Ruch trwa, ponieważ jego przywódcy dają uczestnikom nowe nawyki, tworząc u nich poczucie współodpowiedzialności oraz utożsamiania się z konkretnym działaniem.



## Kontrowersje odpowiedzialności za własne nawyki

Podpierając się powyżej opisanymi przykładami, Charles Duhigg udowadnia nam, że całe życie jest zbiorem różnego rodzaju nawyków. Co zatem sprawia, że niektóre nawyki łatwo podlegają naszej kontroli, a inne pozostają poza jej zasięgiem?

Różnicę tą zobrazować mogą osoby Angie Bachmann i Briana Thomasa.

Angie była „panią domu”, pochodzącą z majątnej rodziny dobrą żoną i matką. Nigdy nie pracowała, a jej jedynym obowiązkiem było dbanie o dom i rodzinę. Po latach, gdy z mężem łączyło ją coraz mniej, a córki dorosły, zaczęło doskwierać jej ogromne poczucie samotności, które nauczyła się tłamsić w kasynie. Poddając się nawykowi hazardu straciła cały swój majątek, wpędzając siebie i swoich najbliższych w ogromne kłopoty.

Brian był przykładnym obywatelem, pracującym, dbającym o swoją rodzinę. Czynnikiem odróżniającym go od reszty społeczeństwa było lunatykowanie. Od dziecka chodził przez sen. Ten nawyk, w chwili tuż poprzedzającej jego czterdziestą rocznicę ślubu doprowadził do tego, że przez sen, w chwili nieświadomości udusił swoją żonę myląc ją z groźnym przestępcą.

Brian Thomas zamordował swoją żonę. Angie Bachmann przepuściła cały swój spadek. Briana uniewinniono. Angie uznano za winną. Obie linie obrony bazowały na tym samym argumente: oskarżeni działali automatycznie, nie mając wyboru. Oboje oskarżonych wyrażało ogromne poczucie winy za popełniony przez nich czyn. Jednak wolą społeczeństwa Thomas został uniewinniony, a Bachmann została uznana za odpowiedzialną za swoje czyny. Różnica pomiędzy ich postępowaniem była taka, że Brian nigdy wcześniej nie poznał wzorców, które doprowadziły go do zabójstwa. Nie mógł więc się z nimi zmierzyć. Angie natomiast była świadoma swoich nawyków, a więc spoczywała na niej odpowiedzialność, żeby sobie z nimi radzić.

Wszystkie wzorce panujące w naszym życiu: to jak jemy, śpimy, spędzamy czas, na co wydajemy pieniądze są nawykami, o których istnieniu możemy się dowiedzieć. Bierzymy więc odpowiedzialność za ich kształtowanie. William James porównał nawyki do wody, „która żłobi sobie koryto, które staje się coraz szersze i głębsze, a po tym jak woda przestaje płynąć i pojawi się ponownie, popłynie tym samym, wydrążonym wcześniej torem.” Odkrywając własne nawyki mamy możliwość ich przemiany. Możemy przekierowywać to koryto w taki sposób, żebyśmy mogli swobodnie płynąć.

## **PODSUMOWANIE – SPOSOBY NA WYKORZYSTANIE OPISANYCH W KSIĄŻCE PRZYKŁADÓW**

**ZIDENTYFIKUJ ZWYCZAJ** – aby zrozumieć nawyk najpierw należy zidentyfikować składowe jego pętli (wskazówka – zwyczaj – nagroda);

**POEKSPERYMENTUJ Z NAGRODAMI** – nagrody zaspokajają nasze pragnienia, a eksperymentując z nimi można uświadomić sobie czego tak naprawdę się pragnie, co ma podstawowe znaczenie dla przeprojektowania nawyku;

**WYIZOLUJ WSKAZÓWKĘ** – eksperymenty wykazały, że wskazówki wyzwajające nawyki można zaliczyć do jednej z pięciu kategorii: lokalizacja, czas, stan emocjonalny, inni ludzie, bezpośrednio poprzedzające zdarzenie. Próbuąc ustalić jaka wskazówka wywołuje nawyk należy przyrzeć się tym rzeczom, a stanie się jasne co konkretnie dany nawyk wywołuje;

**MIEJ PLAN** – nawyk jest wzorem, wedle którego nasz mózg podąża automatycznie. Aby go przekształcić należy na nowo zacząć dokonywać wyborów, a najłatwiejszym sposobem, żeby to osiągnąć jest sformułowanie planu według którego konsekwentnie będziemy postępować. Właśnie to ukształtuje u nas nowy nawyk.