

---

Chip Heath | Dan Heath

---

# PSTRYK

---

1. miejsce listy bestsellerów „New York Timesa”

---



---

**Jak zmieniać, żeby zmienić**

---



Chip Heath  
Dan Heath

# PSTRYK

*Jak zmieniać, żeby zmienić*

tłumaczenie Anna Gralak

**znak** *litera  
nova*

Kraków 2011

Tytuł oryginału

*Switch. How to Change Things When Change is Hard*

Copyright © 2010 by Chip Heath and Dan Heath

Projekt okładki

millstudio.pl

Fotografie na pierwszej stronie okładki

© Istockphoto/Evgeniy Ivanov

Opieka redakcyjna

Julita Cisowska

Mariusz Gądek

Adiustacja

Julita Cisowska

Korekta

Barbara Gąsiorowska

Opracowanie typograficzne

Robert Kleemann

Daniel Malak

Łamanie

Piotr Poniedziałek

Copyright © for the translation by Anna Gralak

ISBN 978-83-240-1615-0

Książki z dobrej strony: [www.znak.com.pl](http://www.znak.com.pl)

Spółeczny Instytut Wydawniczy Znak, 30-105 Kraków, ul. Kościuszki 37

Dział sprzedaży: tel. 12 61 99 569, e-mail: [czytelnicy@znak.com.pl](mailto:czytelnicy@znak.com.pl)

Wydanie I, Kraków 2011

Druk: Drukarnia G.S., ul. Zabłocie 43, Kraków

*Dla naszych żon,  
Susan i Amandy,  
które zmieniły wszystko*



## SPIS TREŚCI

- 9 Rozdział 1  
Trzy zaskakujące zasady związane ze zmianą
  
- 33 WSKAŹ DROGĘ JEŹDŹCOWI
  
- 35 Rozdział 2  
Znajdź jasne punkty
  
- 56 Rozdział 3  
Zaplanuj najważniejsze działania
  
- 79 Rozdział 4  
Wyznacz cel
  
- 105 ZMOTYWUJ SŁONIA
  
- 107 Rozdział 5  
Znajdź emocje
  
- 130 Rozdział 6  
Zmniejsz zmianę

- 153 Rozdział 7  
Wzmocnij ludzi
- 181 WYRÓWNAJ ŚCIEŻKĘ
- 183 Rozdział 8  
Ulepsz otoczenie
- 207 Rozdział 9  
Buduj nawyki
- 228 Rozdział 10  
Zbierz stado
- 253 Rozdział 11  
Utrwal zmianę
- 263 Jak dokonać zmiany
- 265 Pokonywanie przeszkód
- 269 Dalsze działania
- 271 Polecane lektury
- 273 Uwagi
- 291 Podziękowania



## Rozdział 1

### Trzy zaskakujące zasady związane ze zmianą

#### 1

Pewnej soboty w 2000 roku niczego niepodejrzewający kinomani zjawili się w kinie na przedmieściach Chicago, by obejrzeć popołudniową projekcję filmu akcji *Godzina zemsty* z Melem Gibsonem. Podano im napój i darmowy kubek popcornu, prosząc, żeby zostali chwilę po seansie i odpowiedzieli na kilka pytań dotyczących stoiska z przekąskami. Ci wielbiciele kina stali się mimowolnymi uczestnikami badania poświęconego irracjonalnym zachowaniom związanym z jedzeniem.

Popcorn, który dostali, nie był zwyczajny. Smakował paskudnie. Ten smak był jednak elementem starannie zaplanowanego działania. Kukurydzę uprażono pięć dni wcześniej i była tak zwietrzała, że skrzypiała w zębach. Później jeden z widzów przyrównał ją do styropianowych kulek amortyzujących zawartość przesyłek pocztowych, a dwóch innych, zapomniawszy, że popcorn był darmowy, zażądało zwrotu pieniędzy.

Część widzów dostała popcorn w kubku średniej wielkości, a pozostałym podano go w ogromnych opakowaniach przypominających coś, co mogłoby służyć za basen ogrodowy. Każdy widz dostał kubek z popcornem, więc nie było potrzeby dzielić się z innymi. Naukowców

przeprowadzających to badanie interesowała odpowiedź na proste pytanie: czy osoby z większym kubelkiem zjedzą więcej?

Obydwa kubelki były tak duże, że żaden z widzów nie mógł zjeść całej porcji. Dlatego pytanie badawcze brzmiało trochę konkretniej: czy osoba z większą niewyczerpaną porcją popcornu zje więcej niż osoba z mniejszą niewyczerpaną porcją?

Przebiegli badacze zważyli kubelki przed filmem i po filmie, więc mogli dokładnie zmierzyć, ile popcornu zjadły poszczególne osoby. Wyniki były zdumiewające: osoby z większym kubelkiem zjadły 53 procent więcej popcornu niż osoby z kubelkiem średniej wielkości. To równowartość 173 dodatkowych kalorii i około 21 sięgnięć do kubelka.

Brian Wansink, autor badania, prowadzi Laboratorium Żywności i Marki na Uniwersytecie Cornella, a otrzymane wyniki opisał w książce *Beztroskie jedzenie. Dlaczego jemy więcej, niżbyśmy chcieli?*: „Takich eksperymentów z popcornem zrobiliśmy więcej i mimo że zmieniały się w nich pewne szczegóły, wynik był zawsze taki sam. Nie miało znaczenia, czy testowaliśmy mieszkańców tego czy innego stanu i jaki film im wyświetlaliśmy. Zawsze ludzie, którzy otrzymywali większe pudełko, jedli więcej. Kropka”<sup>\*</sup>.

Żadna inna teoria nie wyjaśnia takiego zachowania. Ci ludzie nie jedli dla przyjemności (popcorn był tak zwietrzały, że skrzypiał!). Nie kierowało nimi pragnienie dokończenia porcji (obydwa kubelki były zbyt duże). Nie miało znaczenia to, czy byli głodni, czy też najedzeni. Równanie pozostaje niezienne: im większy pojemnik, tym więcej jemy.

Co najciekawsze, nikt nie chciał dać wiary uzyskanym wynikom. Po filmie naukowcy mówili widzom o dwóch wielkościach kubelków i o wnioskach z wcześniejszych badań. Pytali uczestników: „Myślicie, że zjedliście więcej dlatego, że kubelek był większy?”. Widzowie przeważnie oburzali się na taką sugestię, mówiąc: „Takie sztuczki na mnie nie działają” albo „Sam wiem najlepiej, kiedy jestem najedzony”.

Czyżby?

---

<sup>\*</sup> Brian Wansink, *Beztroskie jedzenie. Dlaczego jemy więcej, niżbyśmy chcieli?*, tłum. Janusz Stawiński, Pruszków 2010, s. 17 (przyp. tłum.).

## 2

Wyobraźmy sobie, że pokazano nam wyniki badania z popcornem, ale nie wspomniano o wielkości kubekków. Podsumowując dane, rzucilibyśmy okiem na liczby, żeby sprawdzić, ile popcornu zjadły poszczególne osoby – niektóre tylko trochę, inne mnóstwo, a jeszcze inne najwyraźniej testowały fizyczne ograniczenia ludzkiego żołądka. Uzbrojeni w taki zestaw informacji, z łatwością wysnuilibyśmy wniosek, że niektórzy ludzie jedzą przekąski z umiarem, a inni obżerają się jak wariaci.

Postawa obżartuchów mogłaby wzbudzić spore zaniepokojenie u eksperta od zdrowia publicznego. „Musimy zmotywować tych ludzi do przyjęcia zdrowszej postawy wobec przekąsek! Poszukajmy sposobu, który im uzmysłowi zagrożenia dla zdrowia płynące z jedzenia tak wielkich porcji!”

Ale chwileczkę. Jeśli chcemy, żeby ludzie jedli mniej popcornu, rada jest dość prosta: dajmy im mniejsze kubekki. Nie musimy się zastanawiać, czy są świadomi własnych postaw.

Jak łatwo z problemu wymagającego drobnej zmiany (zmniejszenia kubekków na popcorn) zrobić problem wymagający dużej zmiany (przekonania ludzi do innego sposobu myślenia)! I właśnie to jest pierwszym zaskakującym faktem związanym ze zmianą: coś, co wygląda jak problem tkwiący w człowieku, często jest problemem tkwiącym w sytuacji.

## 3

Ta książka ma pomóc w dokonywaniu zmian. Mamy na myśli zmiany na każdej płaszczyźnie: indywidualnej, instytucjonalnej i społecznej. Ktoś może chcieć pomóc bratu przezwyciężyć uzależnienie od hazardu. Ktoś inny dostrzega potrzebę, by zespół jego podwładnych zacisnął pasa z powodu trudnej sytuacji rynkowej. Albo marzy o tym, by sąsiedzi częściej jeździli do pracy rowerem.

Zazwyczaj wspomniane dziedziny rozpatruje się osobno: dyrektorom świadczy się doradztwo z zakresu „zarządzania zmianą”, jednostki uczy się zaradności życiowej, a aktywistom wskazuje sposoby zmieniania świata. Szkoda, bo wszystkie wysiłki na rzecz wprowadzania zmian mają wspólny mianownik: aby coś się zmieniło, trzeba zmienić zachowanie. Brat musi się trzymać z dala od kasyna, a podwładni powinni zacząć podróżować klasą ekonomiczną. Ostatecznie wszystkie działania na rzecz dokonania zmian sprowadzają się do tego samego pytania: czy potrafimy nakłonić ludzi, by zaczęli się zachowywać inaczej?

Wiemy, co myśli wiele osób – ludzie są oporni wobec zmian. Ale to nie takie proste. Codziennie rodzą się dzieci, których rodzice, nie wiedząc czemu, witają tę zmianę z radością. A przecież jest kolosalna! Czy ktokolwiek zechciałby pracować dla szefa, który budziłby go wrzaskiem dwa razy w ciągu nocy, wzywając do wypełnienia trywialnych obowiązków administracyjnych, i opluwałby podwładnego za każdym razem, kiedy ten włoży nowe ubranie? Mimo to ludzie nie stawiają oporu wobec tak ogromnej zmiany – dokonują jej z własnej woli.

W życiu mamy do czynienia z mnóstwem poważnych zmian – nie tylko z dziećmi, lecz również z małżeństwami, nowymi domami, nowymi technologiami i nowymi obowiązkami w pracy. Tymczasem inne zachowania pozostają irytująco nieustępliwe. Palacze dalej palą, dzieci tyją, a niektórzy mężowie chyba nigdy nie opanują sztuki wrzucania brudnych koszul do kosza na bieliznę.

Istnieją zatem trudne i łatwe zmiany. Co je od siebie różni? W tej książce dowodzimy, że skuteczne dokonywanie zmian rządzi się pewnymi prawami. Wymagają one zrobienia trzech rzeczy jednocześnie. O jednej z nich już wspomnieliśmy: aby zmienić czyjeś zachowanie, trzeba zmienić sytuację, w jakiej ten ktoś się znajduje.

Nie wszystko zależy jednak od sytuacji. Można posłać alkoholika do kliniki odwykowej, gdzie nowe otoczenie pomoże mu wytrwać w trzeźwości. Ale co będzie, kiedy stamtąd wyjdzie i wydostanie się spod jej wpływu? Być może firma odnotuje nagły wzrost produktywności wśród swoich przedstawicieli handlowych, kiedy szef sprzedaży zacznie chodzić za nimi jak cień, ale co się stanie później, kiedy

sytuacja wróci do normalności? Aby zmienić zachowanie ludzi, trzeba wpłynąć nie tylko na ich otoczenie, lecz również na serca i umysły.

Problem w tym, że serce i umysł często toczą spory. I to zaciekle.

#### 4

Weźmy na przykład Clocky, budzik wynaleziony przez studenta MIT Gauriego Nandę. Nie jest to zwyczajny budzik – ma kółka. Nastawia się go wieczorem, a rano, kiedy zaczyna dzwonić, stacza się ze stolika nocnego i ucieka po całym pokoju, zmuszając właściciela do pościgu. Wyobraźmy sobie taką scenę: ubrani w piżamę czołgamy się po sypialni, tropiąc i przeklinając umykający budzik.

Clocky gwarantuje, że unikniemy katastrofy, którą mogłoby wywołać wyłączenie zwyczajnego budzika. A najwidoczniej wielu ludzi się jej obawia, bo w ciągu pierwszych dwóch lat obecności na rynku sprzedano około 35 tysięcy uciekających budzików w cenie 50 dolarów za sztukę (pomimo bardzo skromnej akcji reklamowej).

Sukces tego wynalazku wiele mówi o psychologii człowieka. Zasadniczo rzecz biorąc, pokazuje, że jesteśmy schizofrenikami. Część nas – ta racjonalna – chce wstać o 5.45, by zapewnić sobie mnóstwo czasu na szybki jogging przed wyjściem do biura. Druga część – ta emocjonalna – budzi się w ciemności spowijającej wczesny ranek, drzemiąc w ciepłym kokonie pościeli, i niczego na świecie nie pragnie bardziej niż kilku dodatkowych minut snu. Jeśli twoja emocjonalna strona zwykle wygrywa takie wewnętrzne debaty, jesteś – podobnie jak my – potencjalnym nabywcą Clocky’ego. Urok tego urządzenia polega na tym, że umożliwia ono rozumowi przechytrzenie emocji. Po prostu nie sposób przytulać się do poduszki, kiedy po podłodze zasuwa złośliwy budzik.

Bądźmy szczerzy: Clocky nie jest produktem dla rozsądnych przedstawicieli gatunku. Jeśli taki służbista jak Spock ze *Star Treka* chce wstać o 5.45, po prostu wstanie. Bez zbędnych scen.

Nasza wrodzona schizofrenia to coś niezmiernie dziwnego, ale tak bardzo do niej przywykliśmy, że w zasadzie się nad nią nie zastanawiamy.

Kiedy zaczynamy stosować nową dietę, wyrzucamy ze spiżarni chipsy i ciasteczka, bo nasza racjonalna strona wie, że gdy emocje wezmą górę, nie ma co liczyć na samokontrolę. Jedyne wyjście to całkowite wyeliminowanie pokusy (nawiasem mówiąc, jakiś student MIT zbije majątek, jeśli zaprojektuje chipsy, które uciekają od ludzi stosujących dietę).

Nieunikniony wniosek brzmi następująco: w naszym mózgu mieszkają dwa umysły.

Faktycznie, każdy psycholog wie, że w mózgu nieustannie działają dwa niezależne mechanizmy. Po pierwsze, mamy tam coś, co nazywamy systemem emocjonalnym. To ta część, która kieruje się instynktem, odczuwa ból i przyjemność. Po drugie, jest tam system racjonalny, zwany również refleksyjnym lub świadomym. To ta część, która roztrząsa, analizuje i spogląda w przyszłość.

W ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci psychologowie sporo się dowiedzieli o tych dwóch systemach, lecz i bez tego ludzkość zawsze była świadoma toczonej przez nie walki. Platon powiedział, że mamy w głowie racjonalnego woźnicę rydwanu, który musi poskramiać narowistego konia, choć ten „rzadko ulega uderzeniom bata i kija”. Freud pisał o samolubnym id i sumiennym superego (a także o ego, które próbuje je pogodzić). W nieco bliższych nam czasach ekonomiści behawioralni nazwali te dwa systemy planistą i wykonawcą.

Naszym zdaniem walkę toczoną przez wspomniany duet najlepiej uchwycił psycholog Jonathan Haidt z Uniwersytetu Wirginii w analogii przedstawionej w książce pod tytułem *Szczęście. Od mądrości starożytnych po współczesne koncepcje*. Haidt twierdzi, że nasze emocje są słońciem, a rozum jest jeźdźcem. Jeździec siedzi na słońcu, trzyma wodze i wygląda na szefa. Kontrola sprawowana przez jeźdźcę okazuje się jednak niepewna, gdyż w porównaniu ze słońciem jest on bardzo mały. Gdy jeździec i sześcietonowy słoń nie zgadzają się co do kierunku jazdy, jeździec zawsze przegrywa. Słoń ma miażdżącą przewagę.

Większość z nas doskonale zna sytuacje, w których nasz słoń zwycięża nad jeźdźcem. Doświadczyliśmy tego, jeśli kiedykolwiek zdarzyło nam się zapaść, za dużo zjeść, wydzwaniać o północy do swojej byłej, zwlekać z podjęciem działania, bezskutecznie próbować rzucić

palenie, odpuścić sobie wizytę na siłowni, rozzłościć się i powiedzieć coś, czego później żalowaliśmy, opuścić lekcję hiszpańskiego albo gry na fortepianie, odmówić wystąpienia na posiedzeniu, bo za bardzo się baliśmy, i tak dalej. Dobrze, że nikt nie prowadzi rejestru.

Słabość słonia, naszej emocjonalnej i instynktownej strony, jest oczywista: polega na lenistwie i kapryśności. Słoń często woli szybką nagrodę (lody) od długofalowej korzyści (szczupła sylwetka). Zwykle wysiłki na rzecz dokonania zmiany zawiodą właśnie z winy słonia, gdyż zmiany, do których dążymy najczęściej, wymagają krótkoterminowych poświęceń dla osiągnięcia długofalowych korzyści (tniemy wydatki, żeby przyszłoroczny bilans wypadł lepiej, odmawiamy sobie lodów, żeby za rok mieć ładniejsze ciało). Zmiany często się nie udają, bo jeździec nie potrafi nakłonić słonia, aby szedł ścieżką aż do celu.

Charakterystyczny dla słonia głód natychmiastowej nagrody to przeciwieństwo siły jeźdźca, czyli umiejętności patrzenia w odleglejszą przyszłość, planowania, wznoszenia się ponad to, co tu i teraz (a zatem tego wszystkiego, czego nie potrafią nasze domowe zwierzaki).

Możemy się jednak zdziwić, bo słoń również posiada ogromną siłę, a jeździec obezwładniające słabości. Słoń nie zawsze jest hamulcowym. Jego teren to emocje – miłość, współczucie, litość i lojalność. Ten gwałtowny instynkt, który nakazuje chronić dzieci przed krzywdą – to właśnie słoń. Ten dreszcz na plecach, który czujemy, kiedy musimy się bronić – to właśnie słoń.

A skoro mowa o zmianach, jeszcze ważniejszy jest fakt, że to właśnie słoń przystępuje do działania. Zbliżanie się do celu, zarówno wzniosłego, jak i przyziemnego, wymaga energii i pędu słonia. Ta siła to lustrzane odbicie wielkiej słabości jeźdźca: dreptania w miejscu. Jeździec ma skłonność do nadmiernego analizowania i roztrząsania. Wszyscy znamy ludzi z problemem jeźdźca: przyjaciela, który przez dwadzieścia minut głowi się, co zjeść na obiad, albo kolegę z pracy, który potrafi godzinami szukać nowych pomysłów, ale nigdy nie może się zdecydować na któryś z nich.

Każdy, kto chce dokonywać zmian, musi uwzględnić obie strony. Jeździec zapewnia plan i wyznacza kierunek, a słoń daje energię. Jeśli

zatem dotrzemy do jeźdźców pracowników, ale nie przekonamy ich słoni, ludzie ci rozumieją potrzebę, ale zabraknie im motywacji. Jeśli dotrzemy do słoni, ale nie do jeźdźców, wzbudzimy w nich pasję, ale nie będą potrafili jej ukierunkować. W obydwu wypadkach wady mogą się okazać paraliżujące. Oporny słoń i drepczący w miejscu jeździec gwarantują, że nic się nie zmieni. Kiedy jednak słonie i jeźdźcy połączą siły, zmiana przychodzi z łatwością.

## 5

Jeśli jeździec i słoń nie zgadzają się co do kierunku jazdy, pojawia się problem. Jeździec może na jakiś czas przeforsować swoje zdanie – może wystarczająco silnie ciągnąć za wodze, by zmusić słonia do posłuszeństwa (właśnie to robimy, gdy używamy siły woli). Jeździec nie jest jednak w stanie wygrać wojny na szarpanie z tak wielkim zwierzęciem. Najzwyczajniej się męczy.

Aby lepiej to zrozumieć, spójrzmy na zachowanie studentów *college’u*, którzy wzięli udział w badaniu poświęconemu „percepcji żywności” (a przynajmniej tak im powiedziano). Zgłosili się do laboratorium trochę głodni – wcześniej poproszono ich, by przynajmniej przez trzy godziny przed badaniem niczego nie jedli. Zostali zaprowadzeni do pokoju wypełnionego cudownym zapachem – badacze właśnie upiekli ciasteczka z kawałkami czekolady. Na stole pośrodku czekały dwie miski. W jednej były czekoladki i ciepłe, świeżo upieczone ciasteczka, które tak ładnie pachniały. W drugiej leżały rzodkiewki.

Badacze przygotowali zmyśloną historyjkę: „Wybraliśmy czekoladki i rzodkiewki, bo mają bardzo charakterystyczny smak. Jutro się z wami skontaktujemy i zapytamy o wspomnienia doznań smakowych związanych z jedzeniem”.

Połowę uczestników poproszono o zjedzenie dwóch, trzech ciasteczek i kilku czekoladek, ale nie mogli jeść rzodkiewek. Drugą połowę poproszono o zjedzenie co najmniej dwóch, trzech rzodkiewek, ale nie mogli jeść ciasteczek. Gdy uczestnicy jedli, badacze wyszli



z pomieszczenia z dość sadystycznym zamiarem wzbudzenia pokusy: chcieli, by biedni zjadacze rzodkiewek siedzieli, skubali warzywka i zazdrośnie zerkali w stronę świeżo upieczonych ciasteczek (chyba nie trzeba dodawać, że zjadacze ciasteczek nie musieli toczyć zbyt zacieklej walki, aby oprzeć się rzodkiewkom). Mimo pokusy wszyscy uczestnicy zjedli to, co im wskazano, i żaden ze zjadaczy rzodkiewek nie zwędził ciastka. Oto jak działa silna wola.

Po oficjalnym zakończeniu badania „percepcji żywności” do pomieszczenia weszła druga grupa naukowców z innym, rzekomo odrębnym eksperymentem. Oznajmili, że chcą sprawdzić, kto lepiej rozwiązuje problemy: studenci czy uczniowie liceum. Taka historyjka miała zagwarantować, że studenci podejną do zadania ambicjonalnie i potraktują je poważnie.

Studentom pokazano serię łamigłówek, które wymagały odwzorowania skomplikowanej figury geometrycznej bez dwukrotnego rysowania tej samej linii i bez odrywania ołówka od kartki. Dostali kilka arkuszy, więc mogli podejmować wiele prób. W rzeczywistości łamigłówki zostały zaprojektowane tak, by nie można ich było rozwiązać. Badacze chcieli sprawdzić, ile czasu studenci poświęcą na próbę rozwiązania trudnego, frustrującego zadania, zanim w końcu się poddadzą.

Studenci, którzy nie musieli walczyć z pokusą zjedzenia ciasteczek z czekoladą, poświęcili zadaniu 19 minut, podejmując w najlepszej wierze 34 próby rozwiązania problemu.

Zjadacze rzodkiewek byli mniej uparci. Poddali się po zaledwie 8 minutach – nie przeznaczając na zadanie nawet połowy czasu poświęconego mu przez zjadaczy ciastek – i podjęli jedynie 19 prób. Dlaczego tak łatwo się poddali?

Odpowiedź może być naprawdę zaskakująca: zabrakło im samokontroli. Dzięki badaniom takim jak to psychologowie odkryli, że zasoby samokontroli są ograniczone. To jak wyciskanie na ławeczce w siłowni. Najpierw, kiedy mięśnie są wypoczęte, idzie łatwo. Ale po każdej dodatkowej powtórce mięśnie coraz bardziej się męczą, aż w końcu czujemy, że nie możemy podnieść sztangi. Zjadacze rzodkiewek wyczerpali swoje zasoby samokontroli, opierając się pokusie

sięgnięcia po ciasteczko. Kiedy zatem ich słonie – co było nieuniknione – zaczęły narzekać na łamigłówkę (jest za trudna, mało zabawna, nie idzie nam zbyt dobrze), jeźdźcom zabrakło siły, by szarpać wodze dłużej niż przez 8 minut. Tymczasem zjadacze ciasteczek mieli wypoczętego, nieobciążonego jeźdźca, który zmagął się ze słonem przez 19 minut.

*Zasoby samokontroli są ograniczone.* To ważny wniosek, bo gdy mówimy o „samokontroli”, nie mamy na myśli samokontroli w wąskim znaczeniu tego słowa, jak wtedy, gdy mówimy o sile woli potrzebnej do przezwyciężenia jakiejś słabości (do papierosów, ciasteczek, alkoholu). Mówimy o samokontroli w szerszym sensie. Przypomnijmy sobie, jak pracuje nasz umysł, kiedy wystawiamy podwładnemu złą opinię, składamy nowy regał albo uczymy się nowego tańca. Działamy ostrożnie, z rozwagą dobieramy słowa i ruchy. Czujemy się jak na cenzurowanym. To również jest samokontrola.

Porównajmy to z sytuacjami, w których nie czujemy się „nadzorowani” – na przykład kiedy prowadzimy samochód i nagle odkrywamy, że nie pamiętamy kilku ostatnich kilometrów, lub gdy swobodnie, błędząc gdzieś myślami, bierzemy prysznic albo rano parzymy kawę. Tak naprawdę nasze codzienne zachowania są w dużej mierze automatyczne, a nie kontrolowane. To dobrze, bo kontrola zachowania to trudne zadanie. Wycieńczające.

Dziesiątki badań ukazały wyczerpującą naturę samokontroli. Osoby poproszone o dokonywanie trudnych wyborów i negocjowanie kompromisów – na przykład o zrobienie listy gości weselnych albo zamówienie nowego komputera – miały później większe problemy ze skupieniem uwagi i rozwiązywaniem problemów niż te, które nie dokonywały trudnych wyborów. W pewnym badaniu poproszono uczestników, aby powstrzymywali emocje podczas oglądania smutnego filmu o chorych zwierzętach. Później wykazywali oni mniej fizycznej wytrwałości niż ci, którzy pozwolili łzom swobodnie płynąć. Badanie to pokazuje, że spalamy zasoby samokontroli w przeróżnych sytuacjach: kontrolując wrażenie, jakie robimy na innych, zmagając się ze strachem, analizując wydatki, próbując się skupić na prostych

zadaniach, takich jak powstrzymanie się od myślenia o niedźwiedziu polarnym\*, i w wielu, wielu innych okolicznościach.

Oto dlaczego samokontrola ma znaczenie podczas dokonywania zmian: kiedy ludzie próbują coś zmienić, zwykle zaczynają majstrować przy zachowaniach, które stały się zautomatyzowane, a zmiana tych zachowań wymaga starannego nadzoru ze strony jeźdźca. Im większa proponowana zmiana, tym bardziej nadwyręży czyjaś samokontrolę.

Wyczerpując własne zasoby samokontroli, ludzie wyczerpują umysłowe mięśnie potrzebne do twórczego myślenia, skupienia się, oparcia się impulsom oraz wytrwania w obliczu frustracji lub porażki. Innymi słowy, wyczerpują właśnie te umysłowe mięśnie, które są potrzebne do dokonania poważnej zmiany.

Gdy zatem ktoś twierdzi, że zmiany są trudne, bo ludzie są leniwi albo oporni, wiedz, że to nieprawda. Wręcz przeciwnie: zmiany są trudne, bo ludzie się męczą. I to jest drugi zaskakujący fakt związany ze zmianą: coś, co wygląda jak lenistwo, często jest zmęczeniem.

## 6

Jon Stegner uważał, że przedsiębiorstwo, w którym pracuje – wielki zakład wytwórczy – trwoni ogromne sumy pieniędzy. „Nie potrafiliśmy jednak określić, o jakich kwotach można w tej sytuacji mówić. Moim zdaniem nie chodziło o obniżenie kosztów nabywania dóbr o jakieś nieistotne 2 procent, lecz o oszczędności rzędu miliarda dolarów w perspektywie pięciu lat” – powiedział Stegner, cytowany w naszej lekturze obowiązkowej, książce Johna Kottera i Dana Cohena *Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie\*\**.

\* Nawiązanie do eksperymentu Daniela Wegnera, który prosił uczestników badania, aby myśleli o czymkolwiek zechcą, byle tylko nie o niedźwiedziu polarnym. Wyniki eksperymentu pokazały, że wbrew woli skupiamy się na myślach, których chcielibyśmy uniknąć (przyp. tłum.).

\*\* John Kotter, Dan Cohen, *Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie*, tłum. Bartosz Sałbut, Aleksandra Podsiadlik, Gliwice 2008, s. 50–51 (przyp. tłum.).

Tak wielkie oszczędności wymagały głębokiej zmiany i Stegner wiedział, że aby ją wprowadzić, będzie musiał przekonać szefów. Wiedział również, że nigdy nie przystaną na tak wielką rewolucję, jeśli nie dostrzegą w niej szansy – której przeważnie nie dostrzegali.

Szukając frapującego przykładu kiepskich zwyczajów zakupowych firmy, Stegner polecił młodej stażystce zbadać jednego produktu – rękawic roboczych noszonych przez pracowników w większości fabryk należących do przedsiębiorstwa. Stażystka wyruszyła z misją, by zebrać wszystkie rodzaje rękawic używanych we wszystkich fabrykach firmy, a potem ustalić, ile przedsiębiorstwo za nie płaci.

Wkrótce dzielna stażystka doniosła, że fabryki kupują 424 rodzaje rękawic! Ponadto zamawiały je u różnych dostawców, którzy negocjowali własne ceny. Ta sama para rękawic, która w jednej fabryce kosztowała 5 dolarów, w drugiej mogła kosztować 17. Na polecenie Stegnera stażystka zgromadziła po jednej parze ze wszystkich 424 rodzajów rękawic i opatrzyła je karteczką z ceną. Potem wszystkie rękawice zostały zebrane, przyniesione do sali konferencyjnej i rozłożone na stole. Stegner zaprosił do tej świątyni rękawic szefów wszystkich działów. Ich reakcję opisał tak:

Ich oczom ukazał się wielki i drogi stół, zazwyczaj utrzymany w idealnej czystości i wypełniony jedynie dokumentami. Tego dnia znajdowała się na nim ogromna sterta rękawic. Z ust zaproszonych dyrektorów padały podobne stwierdzenia: „Kupujemy wszystkie te rodzaje rękawic?”. Cóż, tak się składa, że tak. „Naprawdę?” Naprawdę. Zaczęli chodzić wokół stołu i, jak sądzę, szukać rękawic wykorzystywanych w ich fabrykach. Mogli porównywać ceny rękawic. Spojrzeli na dwie pary, które wyglądały identycznie, a jednak jedna z nich kosztowała 3,22 dolara, a druga 10,55 dolara.

Rzadko udaje się zaskoczyć podobnych im ludzi do tego stopnia, by nie wiedzieli, co powiedzieć. Tego dnia po prostu stali w sali posiedzeń zarządu z otwartymi ustami\*.

---

\* Tamże, s. 52 (przyp. tłum.).

Wkrótce wystawa rękawic ruszyła w trasę po dziesiątkach fabryk. Budziła instynktowne reakcje: „To obłąd. Jesteśmy stuknięci. Koniecznie musimy to zmienić”. Stegner szybko dostał zielone światło dla zmiany, o którą zabiegał. Firma zmieniła proces zakupów i zaoszczędziła mnóstwo pieniędzy. Wszyscy byli zadowoleni z tak szczęśliwego zakończenia (oczywiście z wyjątkiem sprzedawcy rękawic, który wcześniej dostawał 17 dolarów za rękawice warte 5).

## 7

Bądźmy szczerzy: większość z nas nie podjęłaby takiej próby jak Stegner. Tak łatwo, tak naturalnie byłoby przygotować prezentację przemawiającą wyłącznie do jeźdźca. Istnieje tyle możliwości: arkusze kalkulacyjne, dane o oszczędnościach, protokoły cięcia kosztów, zalecenia dotyczące konsolidacji dostawców, wyrafinowana logika stojąca za centralizacją zakupów. Moglibyśmy stworzyć arkusz w Excelu z dwunastoma zakładkami, na widok którego doradca podatkowy zapłakałby ze szczęścia. Zamiast tego Stegner rzucił stertę rękawic na stół i zaprosił szefów, żeby je sobie obejrzel.

Jeśli istnieje coś takiego jak odwaga pracownika umysłowego, to Stegner z pewnością ją posiadał.

Stegner wiedział, że jeśli cokolwiek ma się zmienić, musi przeciągnąć słonia współpracowników na swoją stronę. Gdyby postanowił podejść do sprawy analitycznie, uzyskałby pewnie pełne aprobaty kiwanie głowami, a dyrektorzy wykonawczy poleciliby zorganizować kolejne posiedzenie za dwa miesiące (i potem by je przełożyli). Racjonalne argumenty były nie do odparcia – same w sobie mogłyby przekonać współpracowników Stegnera, że naprawa systemu zakupów to ważne zadanie... na przyszły rok.

Jeśli dotrzemy do jeźdźców współpracowników, a do ich słoni nie, współpracownicy ujrzą właściwy kierunek, ale zabraknie im motywacji. Być może jeźdźcom uda się przez chwilę ciągnąć słonia właściwą drogą, ale – jak zdążyliśmy się przekonać – jego wysiłki szybko pójdą na marne.

Jednak gdy tylko przedrzemy się do uczuć, sytuacja ulegnie zmianie. Stegner zafundował kolegom wstrząs. Najpierw pomyśleli: „Jesteśmy stuknięci!”, a po chwili dodali: „Można to zmienić”. Każdy potrafił znaleźć kilka sposobów na rozwiązanie problemu z rękawicami – a przez to z całym procesem zakupów. Dzięki temu słonie dostały impuls do działania.

Nie oczekujemy równie efektownych historii o potencjalnych miliardowych zyskach płynących z wprowadzenia zmian. W tym wypadku cały wysiłek został podjęty przez jednego pracownika i jego stażystkę. Skupili się na jednym produkcie. Zakres prezentacji był niewspółmierny do zakresu proponowanych zmian. Mimo to strategia Stegnera zadziałała.

Na tym polega siła zwracania się do jeźdźca i słonia jednocześnie.

## 8

To prawda, że niezmotywowany słoń może przekreślić wszelkie wysiłki na rzecz wprowadzenia zmian, ale nie zapominajmy, że jeździec również ma swoje słabości. To drobiazgowy, drepzczący w miejscu analityk. Jeśli nie jest pewien, w którą stronę się udać, prowadzi słonia w kółko. Jak za chwilę zobaczymy, ta tendencja wyjaśnia trzecią i ostatnią zaskakującą zasadę związaną ze zmianą: coś, co wygląda jak opór, często jest brakiem pewności.

Dwaj badacze zajmujący się problematyką zdrowia, Steve Booth-Butterfield i Bill Reger, profesorowie z Uniwersytetu Wirginii Zachodniej, rozważali sposoby pozwalające nakłonić ludzi do zmiany diety na zdrowszą. Dzięki wcześniejszym badaniom wiedzieli, że szanse na zmianę są większe, jeśli wyraźnie wskaże się nowe, pożądane zachowanie. Zaleceniu „jedz zdrowo” daleko było jednak do tego ideału.

Od czego zacząć? Jakie produkty należałoby zacząć (lub przestać) jeść? Powinni zmienić zachowanie podczas śniadania, obiadu czy kolacji? W domu czy w restauracjach? Liczba dróg prowadzących do „zdrowszego życia” jest niezliczona, zwłaszcza gdy zaczynamy od

diety przeciętnego Amerykanina. W takiej sytuacji jeździec z pewnością znacznie dreptać w miejscu, analizując, główkując i nie robiąc żadnych postępów.

Podczas burzy mózgowi myśli dwóch naukowców ciągle krążyły wokół mleka. Większość Amerykanów pije mleko i wszyscy wiemy, że to wspaniałe źródło wapnia. Mleko jest jednak drugim co do wielkości źródłem tłuszczów nasyconych w diecie przeciętnego Amerykanina. Rzeczywiście, przeprowadzone obliczenia ukazały coś niezwykłego: gdyby Amerykanie przeszli z pełnego mleka na mleko odtłuszczone, ich dieta natychmiast osiągnęłaby poziom tłuszczów nasyconych zalecany przez Ministerstwo Rolnictwa Stanów Zjednoczonych.

Jak nakłonić Amerykanów do picia odtłuszczonego mleka? Trzeba dopilnować, by znalazło się w ich lodówkach. I to wcale nie jest przewrotna odpowiedź. Ludzie wypiją to, co znajdą w domu – rodzina wchłonie odtłuszczone mleko równie szybko jak pełne. Więc zasadniczo problem był jeszcze łatwiejszy do rozwiązania, niż przypuszczano: nie trzeba zmieniać zachowań związanych z piciem mleka. Wystarczy zmienić zachowania związane z robieniem zakupów.

Akcja badaczy natychmiast nabrała tempa. Jakie zachowanie chcemy zmienić? Chcemy, aby konsumenci kupowali odtłuszczone mleko. Kiedy? Gdy robią zakupy. Co jeszcze należy zmienić? Nic (przynajmniej na razie).

Reger i Booth-Butterfield rozpoczęli kampanię w dwóch miasteczkach Wirginii Zachodniej, przez dwa tygodnie zamieszczając spoty w lokalnych mediach (w telewizji, gazecie i radiu). W przeciwieństwie do nijakich przesłań większości kampanii na rzecz ochrony zdrowia publicznego kampania propagująca picie odtłuszczonego mleka była dynamiczna i konkretna. Jedna reklama trąbiła o tym, że w szklance pełnego mleka znajduje się tyle samo tłuszczów nasyconych co w pięciu plasterkach bekonu! Na konferencji prasowej naukowcy pokazali lokalnym dziennikarzom tubkę pełną tłuszczu – równowartość ilości tłuszczu zawartej w dwóch litrach pełnego mleka (zwróćmy uwagę na te apele skierowane do słonia: naukowcom zależało na wzbudzeniu obrzydzenia).

Reger i Booth-Butterfield śledzili dane na temat sprzedaży mleka we wszystkich ośmiu sklepach na obszarze objętym akcją. Przed kampanią udział odtłuszczonego mleka w rynku wynosił 18 procent. Po kampanii wzrósł do 41 procent. Pół roku później utrzymywał się na poziomie 35 procent.

W ten sposób dochodzimy do ostatniej części wzorca charakteryzującego udane zmiany: jeśli chcemy, żeby ludzie się zmienili, musimy im wskazać wyraźny kierunek.

Oto dlaczego wyraźny kierunek jest taki ważny: dzięki niemu jeździec nie drepcze w miejscu. Jeśli powiemy ludziom, żeby „żyli zdrowiej”, mogą zinterpretować nasze słowa na wiele sposobów – wyobraźmy sobie ich jeźdźca, który bez końca rozważa dostępne opcje. (Mam jeść więcej zbóż i mniej mięsa? A może odwrotnie? Mam zacząć brać witaminy? Czy mogę pójść na kompromis i zwiększyć ilość ćwiczeń, by potem nagrodzić się lodami? Przerzucić się na dietetyczną colę? A może sztuczne słodziki są gorsze od kalorii?)

*Coś, co wygląda jak opór, często jest brakiem pewności.* Przed tym badaniem mogliśmy spojrzeć na mieszkańców Wirginii Zachodniej i dojść do wniosku, że nie dbają o zdrowie. Zatem jak to możliwe, że zmiana zachowania przyszła im z taką łatwością?

Jeśli chcemy, żeby ludzie się zmienili, nie prosimy ich, aby „żyli zdrowiej”. Mówmy: „Kiedy następnym razem znajdziesz się w sklepie przy lodówkach z nabiałem, zrezygnuj z pełnego mleka i sięgnij po odtłuszczone”.

## 9

Zapoznaliśmy się już wstępnie z podstawowym trzyczęściowym schematem, który może nas poprowadzić w każdej sytuacji wymagającej zmiany zachowania:

- *Wskaz kierunek jeźdźcowi.* Coś, co wygląda jak opór, często jest brakiem pewności. Dawajmy zatem jasne wskazówki (jak w kampanii na rzecz kupowania odtłuszczonego mleka).



- *Zmotywuj słonia.* Coś, co wygląda jak lenistwo, często jest zmęczeniem. Na dłuższą metę jeździec nie jest w stanie zmusić słonia do posłuszeństwa. Niezwykle ważne jest zatem zaangażowanie emocjonalnej strony człowieka – sprowadzenie słonia na właściwą ścieżkę i nakłonienie go do współpracy (przypomnijmy sobie badanie z ciasteczkami i rzodkiewkami oraz konferencję wokół stołu zaszypanego rękawicami).
- *Wyrównaj ścieżkę.* Coś, co wygląda jak problem tkwiący w człowieku, często jest problemem tkwiącym w sytuacji. Sytuację (w tym także otoczenie) nazywamy „ścieżką”. Wyrównując ścieżkę, zwiększamy prawdopodobieństwo dokonania zmiany, bez względu na to, co się dzieje z jeźdźcem i słoniem (przypomnijmy sobie skutek zmniejszenia kubelków na popcorn).

Stworzyliśmy ten schemat dla ludzi, którzy nie mają mnóstwa władzy i zasobów. Niektórzy mogą narzucać swoją wolę innym. Na przykład dyrektorzy generalni mogą sprzedawać oddziały, zatrudniać pracowników, zwalniać pracowników, zmieniać systemy motywacyjne, łączyć zespoły i tak dalej. Politycy mogą uchylać ustawy albo wprowadzać kary mające zmienić zachowanie. Reszta z nas nie dysponuje takimi narzędziami (choć dzięki nim życie z pewnością byłoby łatwiejsze: „Synu, jeśli dziś wieczorem nie wyniesiesz śmieci, zwolnię cię!”). W tej książce nie poświęcamy większej uwagi takim metodom strukturalnym.

Mamy nadzieję, że przedstawione tu ramy okażą się pomocne, lecz wiemy też – i każdy powinien to wiedzieć – że nie są one żadnym panaceum. Po pierwsze, są niekompletne. Celowo pominęliśmy mnóstwo rozważań na temat zmiany, aby stworzyć schemat wystarczająco prosty, by mógł pozostać praktyczny. Po drugie, istnieje ważny powód, dla którego zmiana może nastęrczać trudności: świat nie zawsze chce tego samego co my. Pragniemy zmienić zachowanie innych ludzi, ale oni też mają w tej sprawie coś do powiedzenia. Możemy ich nakłaniać pochlebstwami, wywierać wpływ, inspirować i motywować – niekiedy

jednak pracownik woli stracić pracę, niż porzucić wygodną rutynę. Czasami alkoholik będzie pragnął kolejnego drinka bez względu na konsekwencje.

Zatem wcale nie obiecujemy, że dzięki tej książce zmiana stanie się zupełnie łatwa, ale przynajmniej będzie łatwiejsza. Naszym celem jest pokazanie schematu opartego na dziesięcioleciach badań naukowych, nietrudnego do zapamiętania i wystarczająco elastycznego, by sprawdził się w wielu różnych sytuacjach: w domu, w pracy, w lokalnej wspólnocie i tak dalej.

Aby zmienić zachowanie, trzeba wskazać jeźdźcowi kierunek, zmotywować słonia i wyrównać ścieżkę. Jeśli potrafimy zrobić to wszystko równocześnie, może nastąpić ogromna zmiana, nawet jeśli nie dysponujemy wielką władzą ani zasobami. Aby się o tym przekonać, wystarczy spojrzeć na Donalda Berwicka, człowieka, który zmienił oblicze służby zdrowia.

## 10

W 2004 roku Donald Berwick, lekarz i dyrektor generalny Instytutu Poprawy Opieki Zdrowotnej (Institute for Healthcare Improvement, IHI), zgromadził pomysły mogące ratować życie ludzi – ogromnej rzeszy ludzi. Naukowcy z IHI przeanalizowali opiekę nad pacjentem, używając narzędzi analitycznych służących do oceny jakości samochodów schodzących z linii produkcyjnej. Odkryli, że „wskaźnik wadliwości” w systemie opieki zdrowotnej sięga 1 błędu na 10 przypadków, co oznacza na przykład, że 10 procent pacjentów nie dostaje antybiotyków o zaleconej porze. To wstrząsająco wysoki wskaźnik wadliwości – wielu innym branżom udało się osiągnąć wynik na poziomie 1 błędu na tysiąc przypadków (a często jeszcze lepszy). Berwick wiedział, że wysoki wskaźnik wadliwości w medycynie oznacza niepotrzebną śmierć dziesiątków tysięcy pacjentów każdego roku.

Berwick doszedł do wniosku, że szpitale mogłyby wprowadzić takie same ulepszenia rygorystycznych procesów, jakie sprawdzały się

w innych branżach. Dlaczego operacji przeszczepu nie można by „produkować” równie systematycznie i bezbłędnie jak toyoty camry?

Pomysły Berwicka były tak dobrze ugruntowane w wynikach badań, że zasadniczo wydawały się bezsporne, lecz mimo to nic się nie działo. Berwick z pewnością nie miał możliwości zmuszenia branży do zmiany. IHI zatrudniał jedynie 75 osób. Berwick był jednak nieugięty.

14 grudnia 2004 roku na wielkiej konferencji branżowej wygłosił przemówienie w sali pełnej dyrektorów szpitali. Powiedział tak: „Oto co moim zdaniem powinniśmy zrobić. Powinniśmy ocalić 100 tysięcy istnień ludzkich. I powinniśmy tego dokonać do 14 czerwca 2006 roku, w ciągu osiemnastu miesięcy. Iles nie jest liczbą, a wkrótce nie jest terminem. Oto liczba: 100 tysięcy. Oto termin: 14 czerwca 2006 roku, dziewiąta rano”.

Sluchacze byli zdumieni. Cel wydawał im się przytłaczający. Berwick przedstawiał jednak swoje zamiary z wielką powagą. On i jego mała drużyna postanowili zrobić coś niewykonalnego.

IHI zaproponował sześć bardzo konkretnych akcji na rzecz ratowania życia. W jednej z nich apelowano do szpitali, by wprowadziły zestaw sprawdzonych procedur opieki nad pacjentami podłączonymi do respiratora, aby uchronić ich przed zapaleniem płuc, będącym częstą przyczyną niepotrzebnej śmierci (jedna z procedur wymagała utrzymania głowy pacjenta w pozycji uniesionej pod kątem 30–45 stopni, aby wydzieliny z jamy ustnej nie dostawały się do tchawicy).

Rzecz jasna, wszyscy dyrektorzy szpitali przyklasnęli celowi ratowania ludzkiego życia, lecz droga do tego celu była najeżona przeszkodami. Po pierwsze, aby zmniejszyć wskaźnik wadliwości, szpital musiał przyznać, że wady rzeczywiście występują. Innymi słowy, musiał potwierdzić, że śmierci niektórych pacjentów można było uniknąć. Szpitalni prawnicy nie palili się do upubliczniania takich faktów.

Berwick wiedział, że trzeba przezwyciężyć tę niechęć szpitali do przyznawania się do błędów. Podczas przemówienia 14 grudnia wsparła go matka dziewczyny, która zmarła w wyniku błędu lekarskiego. Kobieta powiedziała: „Brakuje mi słów i jest mi trochę smutno, bo wiem, że gdyby ta kampania rozpoczęła się cztery, pięć lat temu,

Josie nadal by żyła. (...) Ale jestem szczęśliwa, ogromnie się cieszę, że mogę uczestniczyć w tej akcji, bo wiem, że możecie to zrobić, że musicie to zrobić”.

Następny gość na scenie, przewodniczący Stowarzyszenia Szpitali Stanowych w Karolinie Północnej, powiedział: „Mnóstwo osób długo chowało głowę w piasek w obliczu tego problemu i nadszedł czas, by postąpić właściwie. To proste”.

IHI ułatwił przyłączenie się do kampanii: wymagał jedynie podpisania jednostronicowego formularza przez dyrektora szpitala. W ciągu dwóch miesięcy od przemówienia Berwicka zapisało się przeszło tysiąc szpitali. Gdy zgłaszał się kolejny szpital, zespół IHI pomagał jego pracownikom wdrożyć nowe procedury. Członkowie zespołu dostarczali wyniki badań naukowych i szczegółowe wytyczne oraz zapewniali szkolenie. Organizowali rozmowy konferencyjne z udziałem dyrektorów szpitali, umożliwiając im dzielenie się sukcesami i zmaganiem. Zachęcali przedstawicieli szpitali, które szybko odniosły sukces, aby były mentorami dla szpitali, które dopiero przyłączały się do kampanii.

W systemie dochodziło do poważnych tarć. Przyjęcie procedur IHI wymagało od szpitali przezwyciężenia nawyków i schematów, które gościły tam od dziesięcioleci. Nowe procedury budziły rozdrażnienie u wielu lekarzy, traktujących je jak ograniczenia. Szpitale, które je wdrożyły, osiągały jednak imponujące wyniki, a ich widoczny sukces zachęcał kolejne, by przyłączały się do kampanii.

Półtora roku później, dokładnie w zapowiedzianym dniu – 14 czerwca 2006 roku, o dziewiątej rano – Berwick znowu wszedł na scenę, by ogłosić wyniki: „Szpitale, które włączyły się do kampanii na rzecz 100 tysięcy istnień ludzkich, uratowały od śmierci około 122 300 osób i, co równie ważne, zaczęły wdrażać nowe standardy, które nadal będą ratować życie i poprawiać wyniki pracy służby zdrowia”.

Sluchacze wpadli w euforię. Don Berwick i jego siedemdziesięciopięciosobowy zespół z IHI przekonali tysiące szpitali do zmiany postępowania i wspólnie ocalili 122 300 osób – to tak, jakby rzucili koło ratunkowe każdemu mężczyźnie, każdej kobiecie i każdemu dziecku w Ann Arbor w Michigan.

W ten sposób ziściła się wizja przedstawiona przez Berwicka pod koniec przemówienia półtora roku wcześniej, w której opisywał świat po ocaleniu 100 tysięcy istnień ludzkich takimi słowami:

I wtedy będziemy świętować. Zaczniemy od pizzy, skończymy na szampanie. Uczymy znaczenie naszego przedsięwzięcia, odwagę uczciwości, radość współpracy, mądrość działania w terenie i uzyskane wyniki. Będziemy świętować sami, ponieważ pacjenci, którym ratujemy życie, nie mogą do nas dołączyć, bo nigdy nie poznamy ich imion. Nasza zasługa będzie tkwiła w tym, że zdołaliśmy ich ocalić. I choć pozostaną anonimowi, będziemy wiedzieć, że ich matki i ojcowie uczestniczą w rozdaniu dyplomów i w weselach, które mogły ich ominąć, że wnuczeta poznają babcie i dziadków, których mogły nigdy nie zobaczyć, że jeżdżą na wakacje, pracują, czytają książki, słuchają symfonii i pielą ogródki, które bez naszej pracy utonełyby w chwastach.

11

Wielkie zmiany są możliwe.

Don Berwick i jego zespół stali się katalizatorem zmiany, która ocaliła 100 tysięcy osób, choć Berwick nie sprawował żadnej władzy. Nie mógł zmieniać przepisów. Nie mógł zwalniać dyrektorów szpitali, którzy się z nim nie zgadzali. Nie mógł wypłacać premii szpitalom, które przyjęły jego propozycje.

Berwick dysponował takimi samymi narzędziami jak każdy z nas. Po pierwsze, wskazał kierunek jeźdźcom swoich słuchaczy. Kierunek był bardzo wyraźny: „Ileś nie jest liczbą, a wkrótce nie jest terminem. Oto liczba: 100 tysięcy. Oto termin: 14 czerwca 2006 roku, dziewiąta rano”. Ale to nie wszystko. Musiał pomóc szpitalom znaleźć sposób na osiągnięcie wyznaczonego celu i nie wystarczyło powiedzieć: „Postarajcie się bardziej” (pamiętamy, jak wypada hasło „Żyj zdrowiej” w porównaniu z „Kupuj odtluszczone mleko”). Zaproponował zatem

sześć konkretnych procedur, które ratowały ludziom życie, na przykład unoszenie głów pacjentów podłączonych do respiratora. Skupiając się wyłącznie na tych sześciu procedurach, Berwick dopilnował, by jeźdźcy jego słuchaczy nie zmęczeni się ciągłymi zmianami zachowania.

Po drugie, zmotywował słonie swojej publiczności. Sprawił, że poczuły potrzebę zmiany. Wielu znało już przytoczone przez niego fakty, ale wiedza to nie wszystko (jak pamiętamy, nie wystarczyła szefom przedsiębiorstwa Jona Stegnera – zaangażowanie słoni wymagało pokazania im sterty rękawic). Berwick musiał się wznieść ponad wiedzę, więc skonfrontował publiczność z matką dziewczyny zabitej przez błąd lekarski: „wiem, że gdyby ta kampania rozpoczęła się cztery, pięć lat temu, Josie nadal by żyła”. Berwick pamiętał również o tym, by zmotywować osoby, które nie były obecne na sali podczas jego przemówienia. Nie stawiał ludziom wyzwania, apelując o „restrukturyzację medycyny” czy „wprowadzenie kompleksowego zarządzania jakością do systemu opieki medycznej”. Wzywał ich do ocalenia 100 tysięcy istnień. Coś takiego przemówił do każdego słonia.

Po trzecie, wyrównał ścieżkę. Ułatwił szpitalom wprowadzenie zmian. Przypomnijmy sobie jednostronicowy formularz, szczegółowe instrukcje, szkolenie, grupy wsparcia i mentorów. Berwick kształtował otoczenie w taki sposób, by dyrektorzy szpitali mieli większe szanse na przeprowadzenie reformy. Ponadto wiedział, że zachowanie jest зараźliwe. Wykorzystał presję grupy, by nakłonić szpitale do przyłączenia się do kampanii („Konkurencyjny szpital działający w twoim mieście właśnie przyłączył się do akcji na rzecz ratowania 100 tysięcy pacjentów. Naprawdę chcesz, żeby zyskał przewagę moralną?”). Co więcej, łączył ludzi – kontaktował tych, którzy dopiero usiłowali wprowadzić zmiany, z tymi, którzy opanowali nową sytuację, i czynił z tych drugich kogoś w rodzaju mentorów z Anonimowych Alkoholików. Stworzył grupę wsparcia dla osób przeprowadzających reformę służby zdrowia.

W tej książce można przeczytać o takich ludziach jak Berwick, którzy dokonali radykalnych zmian pomimo ograniczonych zasobów i małej władzy strukturalnej. Poznamy przedsiębiorcę, który uratował

swoją małą firmę, przeobrażając sceptycznych pracowników w fanatyków obsługi klienta, świeżo upieczonego absolwenta *college*'u, który ocalił zagrożony gatunek przed wyginieciem, menedżera, który uknuł intrygę, by jego współpracownik przestał się zachowywać jak idiota, oraz terapeutkę, która odmieniła grupę osób znęcających się nad dziećmi.

Bez względu na to, czy zmiana, której potrzebujemy, dotyczy naszej rodziny, organizacji charytatywnej, miejsca pracy czy całego społeczeństwa, można jej dokonać dzięki trzem zabiegom: wskazaniu drogi jeźdźcowi, zmotywowaniu słonia i wyrównaniu ścieżki.

---

# Proste reguły, które zmienią twoje życie

---

*Pstryk* to poradnik o tym, jak zmieniać.

Bez względu na to, czy zamierzasz tylko uporządkować biurko, czy zmienić świat.

Nie wahaj się, to łatwe.

*Pstryk* i już.

Z książki dowiesz się:

Jak dzięki sześciu prostym zasadom jeden lekarz uratował życie stu tysięcy pacjentów.

Jak grupę nierozgarniętych pierwszaków zmieniono w klasę bystrzych uczniów.

Jak stos rękawic roboczych pomógł w zaoszczędzeniu tysięcy dolarów.

I co najważniejsze – jak zmienić swoje życie.

---

Bracia Chip i Dan Heath to konsultanci, trenerzy i autorzy bestsellerowych książek, które przetłumaczono na blisko 30 języków. Doradzali takim firmom jak Microsoft czy Nike. A teraz doradzają nam, jak z powodzeniem dokonywać zmian w naszym domu, w pracy i w życiu.

***Pstryk* stał się wielkim sukcesem, bo działa!**



**Cena detal. 36,90 zł**

ISBN 978-83-240-1615-0



9 788324 016150

www.znak.com.pl  
KSIĄŻKI Z DOBREJ STRONY