

*Čip i Den Hit*

# PREOKRET

Prevela  
Biljana Kukoleča

■ Laguna ■

Naslov originala

Chip and Dan Heath  
SWITCH

Copyright © 2010 by Chip Heath and Dan Heath

Translation copyright © 2010 za srpsko izdanje, LAGUNA

*Našim suprugama*

Suzan i Amandi,

*koje su sve promenile*

## Sadržaj

### 1. Tri iznenađujuća faktora promene 9

#### **Usmeravanje jahača**

2. Pronaći svetle tačke 37

3. Zacrtati presudne poteze 61

4. Usmerenje ka cilju 86

#### **Motivisati slona**

5. Pronaći osećanja 117

6. Podstaći promenu 142

7. Obučite ljude da se razvijaju 167

#### **Zacrtati stazu**

8. Izmeniti okruženje 199

9. Stvoriti navike 224

10. Okupiti krdo 247

11. Kako održavati promenjeno stanje 274

#### **KAKO OSTVARITI PREOKRET 285**

Prevaziđite prepreke 287

Naredni koraci 291

Preporučujemo vam da takođe pročitate 293

Beleške i bibliografija 295

Izjave zahvalnosti 329

# 1

## Tri iznenađujuća faktora promene

1.

Jedne subote 2000. godine posetioci jednog američkog periferijskog bioskopa došli su ne sumnjajući ništa da u jedan sat po podne pogledaju kriminalistički film *Isplata*, sa Melom Gibsonom u glavnoj ulozi. Dobili su po čašu bezalkoholnog pića i besplatnu porciju kokica, i zamoljeni su da posle filma dođu do prijemnog štanda i odgovore na nekoliko pitanja. Ti ljubitelji filma su zapravo bili slučajni učesnici istraživanja o iracionalnim navikama u ishrani.

Kokice koje su dobili bile su neobične. Bile su grozne. Zapravo su namerno pripremljene tako da budu neukusne. Stajale su pet dana i bile tako bajate da su škripale pod zubima. Jedan ispitanik je kasnije uporedio te kokice sa stiroporskim pakovanjem za kikiriki, a druga dva posetioca su zaboravila da su kokice bile besplatne pa su tražili da im se vrati novac.

Neki posetioci dobili su porciju srednje veličine a neki veliku – u posudama koje su ličile na male montažne bazene. No svaki je dobio kokice, pa nije bilo potrebe da se dele. Istraživače

je zanimao odgovor na sasvim jednostavno pitanje: hoće li oni koji su dobili veće pakovanje pojesti više kokica?

I srednja i velika porcija bila je toliko velika da jedna osoba nije mogla sama da je pojede. Glavno pitanje je bilo: da li će oni koji su dobili veću porciju pojesti više od onih koji su dobili manju?

Prepredeni istraživači izmerili su porcije pre i posle filma, pa su mogli tačno da utvrde koliko je ko pojeo kokica. Rezultati su bili zapanjujući: ljudi koji su dobili velike porcije pojeli su 53 odsto više kokica od onih sa srednjim. To je u proseku značilo oko 173 kalorije po osobi više, kao i približno 21 zahvatanje kokica više.

Brajan Vansink, autor ove studije, zaposlen u laboratoriji za hranu i marke prehrambenih proizvoda na Univerzitetu Kornel opisao je rezultate svojih istraživanja u knjizi *Ishrana bez razmišljanja*. „Napravili smo i neke druge studije o konzumiranju kokica a rezultati su uvek bili isti, bez obzira na razlike u detaljima. Nije bilo važno da li smo sprovodili istraživanja u Pensilvaniji, Ilinoisu ili Ajovi, niti koji se film davao; uvek nam se nametao isti zaključak u vezi s kokicama. Ljudi bi uvek pojeli više ako bi dobili veću porciju. To se redovno ponavljalo.“

Nije bilo nikakvog drugog objašnjenja za takvo ponašanje. Ljudi nisu jeli kokice zato što im je to pričinjavalo zadovoljstvo. (Bile su tako bajate da su škripale pod zubima!) Nisu ni žurili da dovrše svoju porciju. (Oba pakovanja su bila prevelika da bi se mogla pojesti odjednom.) Nije bilo važno ni da li su ljudi bili siti ili gladni. Važila je uvek ista jednačina: veća porcija = veća konzumacija.

Što je najlepše od svega, ljudi uopšte nisu verovali rezultatima istraživanja. Posle filma istraživači bi obavestili gledaoce šta su zaključili na prethodnim projekcijama i saopštili im da su porcije bile različite. Zatim bi upitali učesnike: „Smatrate

li da ste pojeli više kokica zato što ste dobili veću porciju?“ Većina je odgovorila odrično, odbacujući tu pomisao: „Takvi trikovi kod mene ne pale“ ili „Pa, valjda znam kad sam sit.“

Uuups.

2.

Zamislite da vam je neko dao sve te podatke o potrošnji kokica ne pominjući veličinu porcije. U podacima koje ste dobili mogli ste videti da su neki ljudi pojeli malo kokica, drugi znatno više, a neki su prosto ispitivali izdržljivost ljudskog želuca. Na osnovu tih podataka mogli ste zaključiti da su *neki ljudi skloni razumnom grickanju dok su drugi prave žderonje*.

Zdravstveni stručnjaci koji bi proučili te podatke pokazali bi veliku zabrinutost zbog Žderonja. *Te ljude treba motivisati da steknu zdravije navike u potrošnji grickalica i pokazati im kakve su posledice prežderavanja!*

No sačekajte malo! Ako želite da ljudi jedu manje kokica, postoji jednostavno rešenje za to. Samo im dajte manja pakovanja. Ne morate uopšte da brinete zbog njihovog znanja ili stavova.

Na ovom primeru može se videti kako se laka vrsta promene (smanjenje pakovanja) može pretvoriti u tešku vrstu promene (ubeđivanje ljudi da promene način mišljenja). To je prvo iznenađenje u vezi sa promenom. Ono što deluje kao problem čoveka često može biti samo problem situacije.

3.

Ova knjiga treba da vam pomogne da promenite neke stvari. Razmotrićemo promenu na svim nivoima – pojedinačnom, organizacionom i društvenom. Možda želite da pomognete svom bratu da prestane da se kocka. Možda želite da podstaknete

svoj tim na poslu da bude štedljiviji, jer to zahtevaju uslovi na tržištu. Možda želite da što više vaših suseda odlazi biciklom na posao.

Obično se ovakve teme razmatraju odvojeno – postoji teorija „upravljanja promenama“ za izvršne rukovodioce, teorija „samopomoći“ za pojedince i teorija „menjanja sveta“ za društvene aktiviste. To je besmisleno, jer sva stremljenja ka promeni imaju nešto zajedničko: da bi došlo do promene, nešto mora početi da se odvija na drugi način. Vaš brat treba da se kloni kockarnica; vaši zaposleni treba da počnu da se voze javnim prevozom, i slično. Sva nastojanja da se sprovede neka promena svode se na jedno pitanje: mogu li ljudi da počnu da se ponašaju drugačije?

Znam šta mislite – ljudi se obično opiru promenama. No to i nije tako jednostavno. Svakoga dana rađaju se neka deca, a njihovi roditelji se raduju toj promeni. Pomislite na veličanstvenost takvih promena! Da li će iko poželeti da radi za šefa koji vas dvaput budi svake noći da bi se izvikao na vas zbog nekih trivijalnih administrativnih detalja? (I šta ako vas, kad god se pojavite u novoj odeći, šef izgrdi zbog toga?) Ljudi se, dakle, ne protive uvek velikim promenama – oni ih često dobrovoljno prihvataju.

U životu se radujemo raznim velikim promenama – ne samo novim bebama već i venčanjima, novim kućama, novoj tehnologiji i novim poslovima. U međuvremenu se neki drugi vidovi ljudskog ponašanja ponavljaju na izluđujući način. Pušači i dalje puše, deca se previše goje, a vaš muž i ne pomišlja da svoju košulju baci u prljavo rublje. Postoje, dakle, promene koje je teško ostvariti i one koje je lako sprovesti. Po čemu se jedne razlikuju od drugih? U ovoj knjizi ćemo razmotriti uspešne promene, kao i ono što im je zajedničko. Potrebno je da onaj ko želi promenu odjednom učini tri stvari; jednu smo već naveli:

da bi se promenilo nečije ponašanje, potrebno je izmeniti situaciju u kojoj se ta osoba našla.

No, naravno, nije sve ni u promeni situacije. Možete poslati alkoholičara na rehabilitaciju u neki centar gde će mu novo okruženje pomoći da se otrezni. No šta se događa kad on ode odatle i nestane dobar uticaj okoline? Možda će vam porasti prodaja proizvoda ako vaš rukovodilac prodaje izvrši pritisak na zaposlene i nadzire ih, ali šta će biti kasnije, kad se situacija vrati u pređašnje stanje? Da biste pojedince naveli na promenu, potrebno je izmeniti ne samo njihovo okruženje već i njihova srca i umove.

Tu se javlja sledeći problem: njihova srca i umovi često se tome protive, i to žestoko.

#### 4.

Uzimimo, recimo, primer budilnika nazvanog Kloki koji je izumeo jedan student Masačusetskog tehnološkog instituta po imenu Gauri Nanda. To nije običan budilnik već sat sa točkovima. Namestite ga uveče da vas budi u određeno vreme, a on se ujutru udalji od noćnog stočića i vozika se po sobi prisiljavajući vas da ga jurite. Zamislite tu scenu: bauljate po sobi u donjem rublju, udarate o nameštaj i psujete sat–begunca.

Kloki vam pruža sigurnost, jer ga ne možete isključiti i time dovesti sebe u rizičnu situaciju. Čini se da mnogo ljudi strahuje da će se uspavati, jer je tokom prve dve godine prodato 35.000 ovih časovnika, po ceni od 50 dolara po komadu, i to uz najmanji mogući marketing.

Uspešna prodaja ovog pronalaska ukazuje na bitan element ljudske psihologije. Ona zapravo pokazuje da se mi često ponašamo šizofrenično. Naš racionalni deo želi da se probudi u petnaest do šest ujutru, da imamo dovoljno vremena i da istrčimo nekoliko krugova pre no što se zaputimo na posao. Ali

naš emocionalni deo ličnosti budi se pre zore, ušuškan u toplu ćebad i čaršav, i najviše na svetu želi da odrema još nekoliko minuta. Ako i kod vas, kao kod mene, emocionalni deo obično nadvlada u unutrašnjim raspravama, onda ste moguća mušterija za nabavku Klokija. Njegova glavna prednost je u tome što omogućava vašem racionalnom delu ličnosti da nadmudri emocionalni deo. Prosto je nemoguće ostati udobno ušuškan ispod ćebadi kad bezobrazni budilnik jurca unaokolo po vašoj sobi.

Ipak treba biti iskren. Ovaj budilnik nije namenjen normalnim osobama. Ako Spok želi da ustane u petnaest do šest, on će to i učiniti. On ne oseća nikakvu potrebu za dramom.

Naša urođena šizofrenija je, u suštini, vrlo čudna stvar, ali mi o tome mnogo ne razmišljamo jer smo navikli na nju. Ako rešimo da oprobamo novu dijetu, izbacićemo iz ostave krekere sa sirom i slatkiše, jer znamo da nam, kad naš emocionalni deo oseti glad, nikakva samokontrola neće mnogo pomoći. Jedino rešenje jeste da sklonimo od sebe svako iskušenje. (Možemo da napomenemo da bi se neki student Tehnološkog instituta svakako uspešno obogatio ako bi izumeo krekere sa sirom koji beže što dalje od osoba na dijati.)

Nameće se, dakle, samo jedan neizbežni zaključak: vaš mozak nije jednومان.

Klasična psihološka mudrost svodi se na to da se mozak sastoji od dva nezavisna sistema koja deluju istovremeno. Prvi čini ono što nazivamo emocionalnom stranom ličnosti. Ona se zasniva na nagonima i oseća bol i zadovoljstvo. Druga strana naše ličnosti je racionalna, a nazivamo je i refleksivnom, ili sistemom svesti. Ona analizira, donosi odluke i razmišlja o budućnosti.

U poslednjih nekoliko decenija psiholozi su naučili mnogo o ta dva sistema, a čovečanstvo je oduvek bilo svesno napetosti koja postoji između njih. Platon je govorio da u glavama

nosimo racionalnog kočijaša koji treba da zauzdava neobuzdanog konja „naizmenično pribegavajući biču i laskanju“. Frojd je pominjao sebični id i svesni superego (kao i ego, koji posreduje između njih). A bihevioralni ekonomisti nedavno su imenovali dva sistema: planiranje i činjenje.

No, po našem mišljenju, taj dualizam i napetost najbolje su iskazani u analogiji koju je formulisao psiholog Džonatan Hajd sa Univerziteta u Virdžiniji u svojoj sjajnoj knjizi *Pretpostavka o sreći*. On tvrdi da je naša emocionalna strana Slon, a racionalna Jahač. Taj Jahač se uspinje na Slona i drži uzde, pa nam se čini se da je on taj koji vodi. Hajd smatra da je Jahačeva kontrola ograničenog dometa, jer je on vrlo mali u odnosu na Slona. Kad god se Jahač i Slon težak šest tona ne saglase oko pravca kretanja, Jahač je taj koji će biti na gubitku. I biće potpuno nadvladan.

Većini nas dobro su poznate situacije u kojima naš Slon nadvladava Jahača. To ste i sami iskusili ako ste se ikada uspavali, prejeli, telefonirali bivšem supružniku usred noći, nešto odugovlačili, pokušali da ostavite pušenje i niste u tome uspeli, razbesneli se i kazali nešto zbog čega ste kasnije zažalili, odustali od časova španskog ili sviranja na klaviru, odbili da govorite jer ste se uplašili, i slično. Dobro je što niko od nas ne broji takve situacije.

Slabost Slona, to jest naše emocionalne i instinktivne strane, sasvim je jasna. On je lenj i nepouzdan i često traži brzu nagradu (kornet sladoleda), kojoj daje prednost nad dugoročnim prednostima (biti vitak). Ako promena ne uspe, to je često Slonova greška, jer većina promena koje želimo da ostvarimo iziskuje kratkoročna odricanja da bi se dugoročno isplatile. (Recimo, smanjujemo sadašnje troškove da bismo naredne godine imali veći budžet. Ili: sada izbegavamo da jedemo sladoled kako bismo naredne godine bili vitkiji.) Do tih željenih

promena često ne dolazi jer Jahač ne može dovoljno dugo da zadrži Slona na pravom putu kako bismo konačno stigli do cilja.

Slonova čežnja za brzom nagradom u suprotnosti je s Jahačevom snagom, koja se sastoji od sposobnosti da dugoročno razmišlja, planira i misli unapred, što dalje od sadašnjeg trenutka (to je ono što, recimo, vaši kućni ljubimci ne mogu da urade).

Možda će vas iznenaditi činjenica da Slon ima izuzetnu snagu dok Jahača obogaljuju njegove slabosti. Slon nije uvek negativac. Njegova prednost je u emocijama kao što su: ljubav, samilost, saosećanje i lojalnost. Onaj snažni nagon koji vas tera da svoju decu štitite od zla – to je Slon u vama. Ono što vas tera da ispravite kičmu i borite se za sebe – to je takođe Slon.

Ako razmišljate o promeni, još je važnije da znate da je Slon onaj koji obavlja taj posao. Da biste napredovali prema cilju, bio on plemenit ili banalan, potrebna vam je energija i vođstvo Slona. Njegova snaga je neka vrsta odraza Jahačeve slabosti, koja ga koči. Jahač je sklon preteranom razmišljanju i analiza-ma. Verovatno poznajete ljude koji imaju problema s Jahačem: to je, recimo, vaša prijateljica koja dvadesetak minuta paniči oko toga šta će spremiti za večeru, ili vaš kolega koji satima lupa glavu oko novih ideja na poslu, ali ne može da se opredeli ni za jednu od njih.

Ako želite nešto da promenite, treba da se obratite i jednoj i drugoj strani. Jahač će obezbediti plan i smer, a Slon će dati potrebnu energiju. Ako se obratite Jahačima ali ne i Slonovima ljudi u vašem timu, to će biti strasno angažovanje bez usmerenja. U oba slučaja ishod može biti potpuna paraliza. Kolebljivi Slon i zahuktali Jahač teško će dovesti do željene promene. No, ako se oni udruže, lako ćete ostvariti promenu.

\* \* \*

5.

Kada se Jahač i Slon ne slože oko pravca u kome treba ići, to će vas uvaliti u nevolju. Jahač može neko vreme da tera svoje – može dovoljno jako da poteže uzde da natera Slona da ga sluša. (Kad god namećete snagu svoje volje, činite baš to.) No on, dugoročno gledano, ne može odneti pobedu nad ogromnom životinjom. Jahač će se prosto iznuriti.

Da bi ovo bilo još jasnije, treba posmatrati ponašanje studenata s koledža koji su učestvovali u studiji „percipiranja hrane“ (tako im je barem bilo rečeno). Došli su u laboratoriju pomalo gladni, jer su ih zamolili da prethodna tri sata ništa ne jedu. Odveli su ih u sobu koja je divno mirisala – istraživači su pre toga u njoj pripremali neke čokoladne kolačiće. Na stolu u sredini sobe bile su dve posude. U jednoj su bile čokoladice i sveži kolačići, čiji se miris širio po sobi. U drugoj su se nalazile rotkvice.

Istraživači su pripremili sledeću priču: izabrali su slatkiše i rotkvice zato što imaju veoma različite ukuse. Kazali su studentima da će ih narednog dana pozvati kako bi im ovi opisali šta su osećali dok su jeli.

Polovina učesnika zamoljena je da pojede dva do tri kolačića ili čokoladice, ali da ne jedu rotkvice. Drugu polovinu su zamolili da pojedu dve do tri rotkvice, ali da ne jedu čokoladice ni kolače. Dok su jeli, istraživači su izašli iz sobe s pomalo sadističkom namerom da ih dovedu u iskušenje. Želeli su da ti jadnici koji su jeli rotkvice sede tu usamljeni, grickajući zečju hranu, i bacaju zavidne poglede na sveže ispečene kolače (verovatno nije potrebno naglasiti da onima koji se jeli kolače nije bilo teško da odole rotkvicama. I pored iskušenja, učesnici su pojeli ono što im je rečeno i niko od onih kojima su ponuđene rotkvice nije uzeo kolač. Tu se na delu pokazala snaga njihove volje.

Time je ova „studija ukusa“ bila okončana, i u sobu je ušla grupa istraživača koja je radila na naizgled sasvim drugačijem



projektu. Trebalo je utvrditi ko je bolji u rešavanju zadatah problema – studenti sa koledža ili đaci iz srednje škole. Zadaci su bili takvi da su naterali studente da duboko udahnu i ozbiljno se bace na posao.

Studentima je dat niz crteža i zatraženo im je da u tim lavi-rintima pronađu neke složene geometrijske oblike a da pri tom ne povlače linije po papiru i ne koriste olovku. Dato im je više listova papira, tako da mogu da pokušaju više puta, ali su svi zadaci zapravo bili nerešivi. Istraživači su hteli da utvrde koliko će dugo studenti istrajati na tom teškom i obeshrabrujućem zadatku pre no što konačno odustanu.

Studenti koji nisu bili dovedeni u iskušenje jer im je bilo dozvoljeno da jedu slatkiše u proseku su svakom zadatku posvetili oko devetnaest minuta i načinili ukupno trideset četiri dobro smišljena pokušaja da ga reše.

Oni koji su jeli rotkvice bili su manje uporni i izdržali su svega po oko osam minuta na jednom zadatku. Zašto su tako brzo odustali?

Odgovor će vas možda iznenaditi. Njihova samokontrola se istrošila. Na osnovu ovakvih studija psiholozi su utvrdili da je samokontrola potrošiv element. Ona je slična vežbama na spravama za jačanje mišića u gimnastičkoj sali. Prvo vam sve to deluje lako jer vam mišići nisu zamoreni. No uskoro vam se mišići umore i više ne možete da podignete tegove. Oni koji su jeli rotkvice istrošili su deo svoje samokontrole time što su se uzdržavali i nisu jeli kolačiće. Njihovi Slonovi su neizbežno počeli da se žale na zadatak sa geometrijskom figurom – *preteško je, nije zabavno, nismo dobri u ovome* – pa njihovi Jahači nisu imali snage da zatežu uzde duže od osam minuta. U međuvremenu su Jahači onih koji su jeli kolačiće bili sveži i odmorni i mogli su da se bore sa svojim Slonovima celih devetnaest minuta.

*Samokontrola je potrošiva.* To je vrlo važan zaključak i treba ga imati u vidu pre no što počemo priču o samokontroli, i to ne samo u najužem smislu te reči, jer ne govorimo samo o snazi volje kojom se borimo protiv poroka (cigarete, slatkiši, alkohol). Mi govorimo o širem pojmu samonadzora. Pomislite na to kako se osećate kada nekom vašem službeniku treba da saopštite nešto neugodno, kad sklapate novu policu za knjige ili učite korake nekog novog plesa. Pažljivi ste i vodite računa o izboru reči i pokreta. Osećate se kao inspektor koji obavlja svoj posao. I to spada u samokontrolu.

Sasvim su suprotne situacije u kojima vašem ponašanju nije neophodan „nadzor“ – recimo ona kada se nađete za volanom a ne sećate se poslednjih nekoliko pređenih kilometara, ili, da navedemo još jednostavniji primer, kada se ujutru automatski tuširate i kuvate kafu. Veliki deo našeg dnevnog ponašanja odvija se automatski i bez posebnog nadzora, što je i dobro, jer nam samonadzor troši mnogo energije. On nas iscrpljuje.

Brojne studije nam pokazuju iscrpljujuću prirodu samo-kontrole. Recimo, nekim ljudima su dati dvosmisleni zadaci koji su ih stavljali pred težak izbor – da se prijave za venčanje ili da ispune narudžbenicu za novi kompjuter – i oni su se teže koncentrisali i rešavali probleme nego oni koji su imali lakši izbor. U jednoj studiji ponašanja od učesnika je zatraženo da ne ispoljavaju nikakva osećanja dok posmatraju film o bolesnim životinjama. Ti ljudi su kasnije bili manje fizički izdržljivi od onih koji su slobodno plakali za vreme gledanja istog filma. Istraživanje je pokazalo da samokontrolu trošimo u raznim situacijama, i to: da bismo ostavili bolji utisak na druge, da bismo se izborili sa suzama, da bismo kontrolisali troškove, da bismo prihvatili neke neobične zahteve tipa: „Ne mislite nikako na belog medveda“, kao i u brojnim drugim okolnostima.

Evo na koji način sve to utiče na promenu: kada ljudi pokušavaju da promene neke stvari, onda se obično usmere na vidove ponašanja koji se svode na automatizam, a promena tih vidova ponašanja zahteva pažljivu kontrolu Jahača. Ukoliko želite veću promenu, utoliko vam je više samokontrole potrebno za nju.

Kada ljudi istroše rezerve samokontrole a pri tom i one „umne mišiće“ koji su im potrebni za kreativno razmišljanje i koncentraciju, kao i za kočenje impulsa i pružanje otpora frustracijama i strahu od neuspeha, oni pri tom istroše baš one „umne mišiće“ koji su im neophodni za ostvarenje svake velike promene.

Zato, kad god čujete da neko kaže da je ljudima teško da se promene zato što su lenji i opiru se promenama, znajte da greši. Istina je baš nešto suprotno: teško je ostvariti promene zato što se ljudi pri tom istroše. Postoji još jedan iznenađujući moment vezan za promenu: ono što deluje kao lenjost, često je samo iznurenost.

6.

Američki službenik Džon Stegner je, recimo, smatrao da kompanija s velikom proizvodnjom za koju radi nepotrebno gubi velike sume novca. „Mislim da možemo da smanjimo troškove nabavke ne za dva odsto, već, recimo, za milijardu dolara u narednih pet godina“, tvrdio je on, citirajući Džona Kotera i Dena Koena i njihovu najvažniju knjigu *Srce promene*.

Da bi se postigla tolika ušteda, trebalo je ostvariti i neke velike promene, a da bi se one sprovele, trebalo je da Džon ubedi šefove u to. On je dobro znao da oni neće prihvatiti velike promene ako ne budu sigurni da će projekat uspeti, a većina šefova nije verovala u njega.

Da bi pronašao ubedljiv primer situacije u kojoj njihova kompanija ima velike troškove, angažovao je preko leta jednog studenta da napravi statistiku nabavke radnih rukavica kakve nose radnici u većini njihovih fabrika. Statistički pregled je pokazao da se u njihovim fabrikama koriste 424 različite marke radnih rukavica! Stoga su i isporučio bili različiti a cene drugačije. Kod jednog snabdevača je par rukavica koštao 5 dolara, a kod drugoga su iste takve rukavice koštale 17 dolara.

Na Stegnerov zahtev student je nabavio po jedan par svake vrste rukavica koje su koristili i zakačio na njega cenu. Sve rukavice su prikupljene i stavljene na konferencijski sto u prostoriji u kojoj je zasedao upravni odbor. Stegner je pozvao sve šefove odseka da dođu u njegov „hram rukavica“. Ovako se on priseća te scene:

„Videli su veliki, skupoceni sto koji je obično bio prazan ili je na njemu bilo samo nekoliko papira, a koji je sada bio zatrpan rukavicama. Svaki šef je nekoliko minuta zurio u izložbu rukavica. Zatim bi svaki kazao nešto kao: 'Zar zaista kupujemo sve te rukavice?' E pa bilo je nepobitno da to radimo. 'Zar zbilja?' Da, zbilja. Zatim bi prošetali oko stola... mogli su lepo da vide sve cene. Zurili bi u naizgled potpuno iste rukavice, a na jednim je bila cena od 3,22 dolara a na drugim 10,55 dolara. Bila je to jedna od retkih prilika kad sam video da su svi ti ljudi ostali bez reči. A bilo je baš tako – samo su stajali tamo, otvorenih usta.“

Ova izložba rukavica pretvorila se u pravu putujuću predstavu i obišla je sve pogone te kompanije. Reakcije su bile burne: *Pa to je ludilo. Baš smo ljudi. Moramo svakako da se postaramo da se to više ne događa*. Uskoro je Stegner dobio ovlašćenje da uvede promene koju je želeo. Kompanija je promenila

proceduru nabavke i uštedela veliku sumu novca. Priča je, dakle imala srećan završetak za sve (osim naravno za isporučioce koji su rukavice od 5 dolara prodavali za 17).

7.

Treba biti pošten i priznati da većina nas ne bi ni pokušala da učini to što je Stegner uradio. Bilo bi lako i prirodno napraviti neku prezentaciju koja se obraća samo Jahačima. Pomislite samo na sve mogućnosti i sredstva za to: računovodstvene liste, podaci o uštedama, protokoli o smanjenju troškova, preporuke za manji broj nabavljača, izuzetno logična šema centralne nabavke. U ekselu biste mogli napraviti najsavršeniju računovodstvenu listu sa dvanaest rubrika i navesti svakog obračunskog službenika poreske službe da zaklikće od radosti. No Stegner je umesto toga samo izručio hrpu radnih rukavica na veliki konferencijski sto i pozvao sve šefove odseka da ih pogledaju. Ako postoji nešto što se zove birokratska hrabrost, ovo bi se moglo tako nazvati.

Stegner je dakle shvatio da, ako želi promenu, mora prvo da ubedi Slonove svojih kolega. Da je izabrao neki analitički pristup, verovatno bi dobio malo potvrdnog klimanja glavama a ishod bi bio zakazivanje novog sastanka kroz šest nedelja (zatim bi ga odložili). Možda bi njegova analiza poslovanja bila ubedljiva. Možda bi uverila njegove kolege da je važno da se nešto u tom smislu preduzme... naredne godine.

Zapamtite, ako se obraćate Jahačima svojih kolega a ne i njihovim Slonovima, oni će time dobiti izvesno usmerenje, ali ne i motivaciju. Možda će Jahači neko vreme vući za sobom Slonove, ali, kao što smo videli, to neće dugo potrajati.

No kada se jednom usmerite na ono što ljudi *osećaju*, stvari se mogu promeniti. Stegner je svojim kolegama dao takav podsticaj. Prvo su pomislili: *Ludi smo!* Zatim su pomislili: *To*

*se može srediti.* Svako od njih je mogao da smisli neki način da reši problem nabavke rukavica – a to je značilo i izmenu celog procesa naručivanja robe. To je podstaklo njihove Slonove da se pokrenu.

Ne očekujemo da nam se priča o mogućoj uštedi od milijardu dolara predstavi na taj način. Pri tom je sav napor oko uvođenja promene podneo jedan jedini zaposleni, uz pomoć svog letnjeg honorarca. Usmerio se na jedan proizvod. Domen prezentacije nije bio u skladu s domenom predloga. Ali Stegnerova strategija ipak je uspeła.

To znači da se on uspešno obratio i Jahaču i Slonu.

8.

Istina je da nemotivisani Slon može upropastiti željene promene, ali i Jahač može imati udela u tome. On je opsesivni delatnik, analitičar i pokretač. Ako Jahač nije sasvim siguran u kom pravcu treba da krene, vođaće Slona ukруг. A kao što ćemo videti, ta usmerenost je treće i konačno iznenađenje koje vodi ka promeni. Ono što obično smatramo otporom novoj ideji često je samo posledica nejasnog sagledavanja.

Dva zdravstvena stručnjaka – Stiv But-Baterfield i Bil Reger, profesori univerziteta u zapadnoj Virdžiniji – razmatrala su razne načine da ubede ljude da se zdravije hrane. Iz ranijih istraživanja bilo im je poznato da se ljudi radije opredeljuju za neku promenu ako im je kristalno jasno kako treba da se ponašaju, ali, nažalost, „jesti zdravije“ nije baš naročito jasan pojam.

Odakle da počnu? Kakvu to hranu ljudi treba da počnu (ili da prestanu) da jedu? Da li treba da promene svoj jelovnik za doručak, ručak ili večeru? Treba li da jedu kod kuće ili u restoranu? Neograničen je broj „zdravijih načina ishrane“, naročito kada se ima u vidu uobičajeni američki jelovnik. To je baš ona

situacija kad Jahač ubrzava tempo analizirajući sve podatke i mučeći se, i pri tom uopšte ne napreduje.

Njih dvojica su neko vreme razbijala glavu oko tog problema, i stalno su se vraćala na mleko u ishrani. Većina Amerikanaca pije mleko jer smatra da je ono važan izvor kalcijuma. No mleko je i veliki izvor zasićenih masti, koje su najčešće zastupljene u ishrani Amerikanaca. Proračuni su im ukazali na jedan zanimljiv podatak: ako bi Amerikanci sa punomasnog prešli na obrano mleko, ili na ono s jednim procentom masti, nivo unošenja zasićenih masti u organizam došao bi na onaj koji upravo preporučuje USDA (Ministarstvo za poljoprivredu).

Kako navesti Amerikance da piju nemasno mleko? Treba nastojati da se ono nađe u frižiderima obližnjih samoposluga. To uopšte nije najgori odgovor na postavljeno pitanje. Naime, američki potrošači uglavnom kupuju u prodavnicama najbližim njihovim kućama, pa će tamo kupiti obrano mleko baš kao što bi kupili i ono punomasno. Odgovor je, dakle, jednostavniji nego što smo mislili. Nije potrebno da menjate navike potrošača vezane za *konzumaciju* mleka. Samo treba da promenite ljudima neke *kupovne* navike.

Odjednom se jasno nametnuo ceo tok neophodnog delovanja. Koje navike želimo da menjamo? Želimo da potrošači kupuju obrano mleko ili ono s jednim procentom masnoće. Kada? Onda kad i inače nabavljaju hranu. A gde? Uhh! Šta, dakle, još treba promeniti? (Zasad ne treba menjati više ništa.)

Reger i But-Baterfild povelili su kampanju u dva gradića u zapadnoj Virdžiniji i tokom dve sedmice puštali reklamne poruke u lokalnim medijima (TV, novine i radio). Za razliku od većine dosadnih reklamnih poruka koji popularišu zdraviju ishranu, njihova kampanja za mleko s jednim procentom masti bila je napadna i neuobičajena. Rastrubili su podatak da čaša punomasnog mleka sadrži istu količinu zasićenih masti kao i

pet režnjeva slanine. Na konferenciji za štampu istraživači su pokazivali reporterima punu epruvetu masti – količinu koja se nalazi u 1,9 litara neobranog mleka. (Obratite pažnju na to kako su se obratili Slonu potrošača i ciljali na njihovu reakciju tipa: 'Uh, grozno!')

Reger i But-Baterfild pratili su podatke o prodaji mleka u svih osam prodavnica na odabranom području. Pre početka kampanje prodaja obranog mleka iznosila je 18 odsto. Posle kampanje je narasla na 41 odsto. Šest meseci kasnije iznosila je 35 odsto. To nas dovodi do završnice u sprovođenju uspešnih promena: ako želite da se ljudi promene, mora im biti savršeno jasno šta treba da rade.

Do sada ste i sami shvatili zbog čega je to tako važno: Jahač tu, dakle, ne koči točkove. Naime, ako kažete ljudima da treba da se „hrane zdravije“, pomislite šta sve to za njih može značiti – njihovi Jahači će razmatrati beskrajni niz mogućnosti. („Da li da jedem više žitarica a manje mesa? Ili baš obrnuto? Da počnem da uzimam neke vitamine? Da li bi ta promena bila uspešna ako bih više vežbao, a povremeno sebe častio sladoledom? Da li da pređem na dijetalnu koka-kolu ili su veštački zaslađivači štetniji od kalorija?“)

*Ono što obično smatramo otporom novoj ideji često je samo posledica nejasnog sagledavanja problema.* Pre ove studije mogli smo posmatrati ljude iz zapadne Virdžinije i zaključiti da su to osobe koje mnogo ne mare za svoje zdravlje. No, da su zaista bili takvi, zar bi tako lako promenili svoje ponašanje?

Dakle, ako želite da menjate ponašanje, ne treba da kažete ljudima da se „ponašaju zdravije“. Treba da im kažete: „Kad odete u prodavnicu hrane, kupite pakovanje mleka s jednim procentom masti umesto onog punomasnog.“

9.

Sada ste bacili pogled na tri osnovne postavke koje iznosimo u ovoj knjizi, pa ih možete primeniti na svaku situaciju koja zahteva promenu ponašanja:

- *Usmeriti Jahača.* Ono što obično smatramo otporom novoj ideji često je samo posledica nejasnog viđenja. Pružite potpuno jasan uvid u željenu akciju. (Setite se mleka s jednim procentom masti.)
- *Motivisati Slona.* Ono što deluje kao lenjost često je iscrpljenost. Jahač ne može dugo da istraje sam. Ključno je pitanje kako da pokrenete emocionalnu stranu – da uvedete Slona i naterate ga da saraduje. (Setite se kolačića i rotkvica, kao i studije o rukavicama bačenim na konferencijski sto.)
- *Zacrutati Stazu.* Ono što često deluje kao problem ljudskog činioca može biti problem situacije. Tu situaciju, uključujući i elemente okruženja, nazivamo „Stazom“. Kada zacrutate Stazu, povećavate verovatnoću da dođe do promena, ma šta se desilo Jahaču i Slonu. (Setite se deljenja bajatih kokica u bioskopu.)

Ovu šemu napravili smo za osobe koje nemaju vlast nad drugima niti sredstva kojima bi ostvarile promene. Neki ljudi mogu da ostvare željeni plan i bez promena. Recimo, jedan izvršni rukovodilac može da odluči da proda neke filijale, da otpusti izvesne ljude, da menja poslovne inicijative, da spaja timove i slično. Političari mogu da donose zakone ili uvedu razne kazne kako bi naterali ljude da promene ponašanje. Mi ostali nemamo takve alate (mada moram priznati da bi nam

oni olakšali život. („Sine, ako ne izneseš danas đubre, bićeš otpušten.“) No u ovoj knjizi nećemo mnogo pominjati takve strukturalne metode.

Mada se nadamo da će vam predloženi modeli promene ponašanja biti korisni, svesni smo, a i vi treba da budete svesni toga, da ti modeli nisu nikakav zakon. Kao prvo, nisu potpuni. Namerano smo izostavili mnoga važna razmišljanja o promenama, i to zato da bismo stvorili obrazac koji će biti dovoljno jednostavan i praktičan. Osim toga, postoji još jedan dobar razlog koji otežava promene: ljudi ne žele uvek ono što vi želite. Vi, recimo, želite da izmenite ponašanje drugih ljudi, ali oni takođe imaju pravo glasa. Možete im laskati, uticati na njih, inspirisati ih i motivisati – no ponekad će vaši zaposleni radije ostati bez posla nego što će pristati da napuste prijatnu rutinu. Pijanac ponekad prosto želi samo još jedno piće, bez obzira na sve moguće posledice.

Zato vam ne možemo obećati da će promena biti *laka*, ali vam je možemo malo *olakšati*. Cilj nam je da prikažemo naš obrazac zasnovan na nekoliko decenija naučnih istraživanja, dovoljno jednostavan da se primeni u raznim situacijama – u porodici, na poslu, u društvenoj zajednici i drugde.

Da biste promenili ponašanje, morate se direktno obratiti Jahaču, motivisati Slona i zatim slediti Stazu. Ako možete da učinite sve te tri stvari istovremeno, odigraće se neke korenite promene, čak i ako nemate posebnu moć niti neka značajna sredstva. U to se možete uveriti na primeru Donalda Bervika, čoveka koji je izmenio sistem zdravstvene nege u jednom delu SAD.

10.

Godine 2004. Donald Bervik, doktor i šef jednog američkog instituta za promene u zdravstvu došao je na zanimljivu ideju kako da spase veliki broj ljudskih života. Istraživači su do tada

analizirali zdravstvenu zaštitu instrumentima kakvi se obično primenjuju kod ispitivanja kvaliteta automobila koji silaze sa proizvodnih linija. Pri tom se otkrilo da je procenat „škarta“ u zdravstvu jedna desetina, što znači da bar jedan od deset pacijenata ne dobije neophodne antibiotike na vreme. To je bio zapanjujuće nizak nivo efikasnosti, jer je u mnogim industrijskim granama procenat škarta bio jedan na hiljadu (a nekada su rezultati bili i bolji od toga). Berviku je bilo sasvim jasno da to, zapravo, znači da svake godine nepotrebno umire na hiljade pacijenata.

On je smatrao da bi bolničkim pacijentima bilo mnogo bolje ako bi se u zdravstvu primenile neke mere poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga koje se primenjuju u nekim industrijskim granama. Da li je moguće da se operacije transplantacije organa sprovede i nižu isto tako neprekidno i bez zastoja kao što se, recimo, proizvode tojote?

Njegova istraživanja bila su tako ubedljiva i potkrepljena dokazima da niko nije sumnjao u njih, ali se i pored toga malo šta promenilo. Bervik svakako nije imao snage ni znanja da utiče na celo američko zdravstvo. U njegovom institutu radilo je samo sedamdeset i pet ljudi. No njega sve to ipak nije obeshrabilo.

Bervik je 14. decembra 2004. godine održao govor u sali punoj zaposlenih u zdravstvu, na jednom lokalnom skupu organizovanom za američke zdravstvene radnike. Tada je kazao prisutnima: „Evo šta ja mislim da treba da učinimo. Treba da spasemo barem 100.000 života do 14. juna 2006. – u toku narednih osamnaest meseci. *Nekoliko* nije cifra, a *neko vreme* nije određen vremenski period. Zato vam navodim broj od 100.000 ljudskih života i određen datum – 14. jun 2006. godine u devet sati pre podne.“

Okupljeni zdravstveni radnici bili su vrlo začuđeni tim njegovim rečima. Cilj koji je postavio bio je neverovatan. No Bervik je to sasvim ozbiljno mislio. On i njegov mali tim odlučili su da učine nemoguće.

Bervikov institut preporučio je šest vrlo konkretnih načina spasavanja života ugroženih pacijenata. Jedan od njih bio je da se uputi zahtev bolnicama da određene pacijente izlože većem protoku vazduha kako bi se sprečila upala pluća, koja je zabeležena kao čest uzrok nepotrebnih smrti. (Preporučena metoda bila je da se uzglavlja podignu za 30 do 45 centimetara, tako da se sekret iz grla pacijenata može lakše odvoditi pomoću cevi.)

Naravno, upravnici bolnica su se složili da se preduzme sve što je moguće radi spasavanja života pacijenata, ali su se na tom putu često javljale prepreke. Prvo, da bi neka bolnica smanjila svoj „procenat škarta“, trebalo je da najpre prizna da ga uopšte ima. To je značilo da treba priznati da su neki pacijenti te bolnice nepotrebno umrli. Bolnički advokati nisu bili spremni da priznaju takve činjenice.

Bervik je znao kako treba da se odnosi prema toj nespremnosti bolničkih ustanova da priznaju svoje greške. U govoru koji je održao 14. decembra pridružila mu se majka jedne devojčice koja je umrla zbog lekarske greške. Ona je kazala: „Nedostaju mi prave reči jer znam da bi Džoziji sada bila živa da se ovakva kampanja vodila pre četiri ili pet godina... no ipak sam uzbuđena i srećna zbog svega ovoga jer znam da ćete to učiniti, vi to morate da učinite.“

Zatim je jedan drugi učesnik skupa, predsednik Udruženja državnih bolnica Severne Karoline izjavio: „Zabrinjavajuće veliki broj ljudi već dugo zabija glavu u pesak kad se ovako nešto spomene, no sada je došlo vreme da se učini prava stvar. To je sasvim jednostavno.“

Bervikov institut je svima olakšao uključivanje u ovu kampanju: bilo je potrebno samo popuniti jedan formular koji bi potpisao izvršni rukovodilac bolnice. Dva meseca posle pomenutog Bervikovog govora preko hiljadu bolnica uključilo se u njegov program. Čim bi se neka bolnica pridružila programu, tim sa Bervikovog instituta počeo bi da obučava njeno osoblje i pokazivao mu kako da primene nove metode i gde da unesu promene. Članovi njegovog tima davali su osoblju uputstva, korak po korak, i obučavali ga. Ogranizovali su predavanja za članove bolničke uprave, pa su svi oni mogli da razmene iskustva i podele svoje uspehe i muke. Bolnice koje su u početku bile uspešne u sprovođenju ovog programa ohrabrivane su da budu mentori zdravstvenim ustanovama koje su se tek uključile u kampanju.

Naravno, bilo je i priličnih trvenja. Da bi se prihvatile promene koje je predlagao Bervikov tim sa instituta, bilo je potrebno odbaciti decenije dotadašnje bolničke prakse i rutine. Mnogim lekarima su smetale nove procedure, jer su smatrali da ih one ograničavaju. Ali one bolnice koje su prihvatile Bervikov program izveštavale su o značajnim promenama nabolje, i njihov vidni uspeh navodio je druge bolnice da im se pridruže.

Posle osamnaest meseci, tačno onog obećanog dana, to jest 18. juna 2006. godine u devet sati pre podne Bervik je podneo svoj izveštaj: „Bolnice koje su se obavezale da će spasiti 100.000 života zajedničkim naporima su do sada spasle oko 122.300 pacijenata i utemeljile nove propise obavezne zdravstvene zaštite, a nameravaju da i dalje spasavaju živote i da u budućnosti povećaju kvalitet zdravlja naših građana.“

Okupljenu masu zahvatila je prava euforija. Don Bervik je, zajedno sa svojih sedamdeset pet zaposlenih, uspeo da ubedi hiljade bolnica da promene dotadašnje navike, pa su tako spasili 122.300 života, što bi bilo jednako bacanju pojasa za spasavanje

svakom stanovniku mesta En Arbor u Mičigenu. Tako se ostvarila ona Bervikova vizija koju je izneo osamnaest meseci pre toga, kada je izjavio da će svet izgledati drugačije ako se ispuni njegov cilj spasavanja 100.000 ljudskih života. Evo šta je on kazao:

„I mi ćemo proslaviti naš uspeh. Počecemo s picama i okončacemo slavlje šampanjcem. Proslavicemo važnost poduhvata koji smo započeli, hrabrost i poštenje, radost druženja, mudrost operativaca na terenu i rezultate koje ćemo postići. Proslavicemo i sebe, jer pacijenti koje smo spasili ne mogu da nam se pridruže pošto im ne znamo imena. Doprineli smo njihovom zdravlju time što im se ništa nije desilo. I mada ne znamo ko su, znamo da će neke mame i tate ipak doći na maturske i diplomatske svečanosti i venčanja svoje dece, da će unuci poznavati bake i dede, koje možda ne bi upoznali, da će ti ljudi ići na letovanja, završiti neke svoje poslove i pročitati knjige koje žele, odslušati razne simfonije i urediti bašte koje bi inače bile zapuštene i zarasle u korov.“

11.

Velike promene su sasvim moguće.

Don Bervik i ljudi iz njegovog tima bili su katalizatori spasa 100.000 života, mada sam Bervik nije imao toliku moć. On nije bio u mogućnosti da menja zakon. Nije mogao da otpušta upravnike bolnica koji se nisu slagali s njim. Nije mogao ni da plaća bonuse bolnicama koje su prihvatile njegov program.

Bervik je, dakle, na raspolaganju imao ista sredstva kao i svi mi. Usmerio se ka Jahačima u publici. Cilj mu je bio kristalno jasan: „*Nekoliko* nije cifra, a *neko vreme* nije određen vremenski period. Zato navodim broj od 100.000 i datum – 14. jun 2006.

godine u devet sati pre podne.“ No to nije bilo dovoljno. Trebalo je pomoći bolnicama da to postignu, a on im nije mogao prosto kazati: „Potrudite se malo više.“ (Setite se onoga: „ponašajte se zdravije“ i „kupujte mleko s jednim procentom masti“.) Zato im je predložio šest određenih načina za ostvarenje cilja, a jedan od njih bio je podizanje glava pacijenata radi bolje ventilacije, za koju se zna da može spasti ljudski život. Pošto je osigurao doslednu primenu tih šest metoda, bio je siguran da se Jahači neće iscrpiti usled stalnih promena ponašanja.

Kao drugo, Bervik je motivisao Slonove u publici. Naterao ih je da osete potrebu za promenom. Mnogima od njih neke su činjenice već bile poznate, ali to znanje samo po sebi nije bilo dovoljno. (Setite se da šefovima u kompaniji Džona Stegnera nije bilo dovoljno da saznaju nešto, već je im bilo neophodno da vide hrpu rukavica na stolu da bi se njihovi Slonovi pokrenuli.) Bervik je morao da ode dalje od tog saznanja i da svoju publiku suoči s majkom devojčice koja je umrla zbog medicinske greške: „Da se ovakva kampanja vodila pre četiri ili pet godina, znam da bi Džozu sada bila živa.“ Bervik se takođe trudio da motiviše i ljude koji nisu bili prisutni na njegovoj prezentaciji. On nije izazivao ljude da „rekonstruišu medicinsku negu“ niti da u nju uvedu potpunu kontrolu upravljanja. Samo je zatražio od bolnica da pokušaju da spasu 100.000 života. Obratio se njihovim Slonovima.

Kao treće, zacrtao je Stazu. Olakšao je bolnicama prihvatanje promene. Pomislite samo na onaj formular za pristup projektu koji je imao samo jednu stranicu, na uputstva „korak po korak“, na obuku, na grupe za podršku i mentore. Stvorio je okruženje koje je bolničkoj administraciji znatno olakšalo reformu. Bervik je znao da je takvo ponašanje „zarazno“. Koristio je diskretne metode pritiska da ubedi bolnice da se pridruže akciji. (*Bolnice koje su vaši konkurenti u ovom gradu*

*pomažu u akciji spasavanja 100.000 života. Da li ćete dozvoliti da one zadobiju moralnu prednost nad vama?)* Takođe je uspeo i da poveže ljude – one koji su se borili da ostvare promene sa onima koji su to već učinili – nešto nalik na mentorstvo u udruženjima anonimnih alkoholičara. Bervik je osnovao svoje grupe za podršku i tako reformisao zdravstvo.

U ovoj knjizi ćete pročitati još ponešto o ljudima sličnim Berviku koji su ostvarili neke radikalne promene uprkos malim novčanim sredstvima i nedostatku vlasti. Pročitaćete priču o preduzimaču koji je spasao svoje malo preduzeće jer je skeptične zaposlene pretvorio u fanatike. Tu je i priča o jednom studentu koji je, čim je izašao s fakulteta, uspeo da spase neke primerke ugroženih životinjskih vrsta, o rukovodiocu koji je skovao pravu zaveru da bi sprečio kolegu da se i dalje ponaša kao budala, kao i priču o terapeutkinji koja je uspela da preva-spita grupu zlostavljača dece.

Bez obzira na to da li želite da promenite situaciju u porodici, dobrotvornoj ustanovi, firmi, ili društvu uopšte, to ćete postići ako ostvarite sva tri navedena uslova. Treba usmeriti Jahača, motivisati Slona i zacrtati Stazu.