

Cuprins

1. Trei dintre surprizele schimbării	9
DIRECȚIONAȚI CĂLĂREȚUL	41
2. Găsiți partea bună a lucrurilor	43
3. Planificați mutările cruciale	71
4. Indicați destinația	101
MOTIVAȚI ELEFANTUL	135
5. Găsiți sentimentul	137
6. Micșorați schimbarea	167
7. Ajutați-vă oamenii să se dezvolte	198
MODELAȚI DRUMUL	233
8. Modificați ușor mediul	235
9. Clădiți obiceiuri	266
10. Recurgeți la forța grupului	294
11. Continuați schimbarea	326
Cum să faceți o schimbare	338
Depășirea obstacolelor	341
Pașii următori	347
Recomandări pentru lecturi suplimentare	349
Note	353
Mulțumiri	379

1

Trei dintre surprizele schimbării

1.

Într-o sâmbătă a anului 2000, mai mulți clienți, care nu bănuiau nimic, și-au făcut apariția într-un cinematograful suburban din Chicago pentru a vedea filmul programat pentru matineul de la 13.05, *Payback (După faptă și răsplată)*, un film de acțiune cu Mel Gibson în rolul principal. Au primit o băutură nealcoolică și o cutie gratuită de popcorn și au fost rugați să mai rămână un timp după film, pentru a răspunde la câteva întrebări despre standul cu produse alimentare. Acești fani ai filmelor participau fără voia lor la un studiu despre comportamentele alimentare iraționale.

Era ceva neobișnuit la popcornul pe care îl primiseră. Era mizerabil. În realitate, chiar asta fusese intenția: să fie mizerabil. Fusese pregătit cu cinci zile înainte și era atât de rânced încât scârțâia când îl mestecai. Unul dintre clienții care văzuseră filmul l-a comparat mai târziu cu polistirenul, iar alți doi clienți au cerut banii înapoi, uitând că au primit popcornul gratis.

Unii l-au primit în cutii de dimensiuni medii, în vreme ce alții au primit o cutie mare – genul acela de găleată uriașă care pare să fi fost utilizată ca piscină gonflabilă la un

moment dat. Fiecare persoană a primit câte o cutie ca să nu fie nevoie să împartă cu altcineva. Cercetătorii care realizau studiul erau interesați de o întrebare simplă: Oare persoanele care primiseră recipiente mai mari aveau să mănânce mai mult?

Cele două cutii erau atât de mari încât niciunul dintre spectatori nu putea să-și termine porția. Așa că întrebarea propriu-zisă de care era interesat studiul era ceva mai specifică: O persoană care dispune de o cantitate mai mare de popcorn va mânca mai mult decât una care dispune de o cantitate mai mică?

Viclenii cercetători au cântărit cutiile atât înainte cât și după film, așa că au putut să măsoare cu exactitate cât popcorn mâncase fiecare persoană. Rezultatele au fost șocante: oamenii care primiseră cutii mai mari mâncaseră cu 53% mai mult popcorn decât cei cu cutii de dimensiuni medii. Asta însemna echivalentul a 173 de calorii suplimentare și faptul că își băgaseră mâna în cutie de aproximativ 21 de ori în plus.

Brian Wansink, autorul studiului, conduce Food and Brand Lab din cadrul Cornell University și a descris rezultatele în cartea sa *Mindless Eating (Când mănânci prosteste)*: „Am făcut și alte studii în care am utilizat popcorn și rezultatele au fost întotdeauna aceleași, indiferent cum modificam noi detaliile. Nu avea nicio importanță dacă era vorba de clienții unui cinematograful din Pennsylvania, din Illinois sau din Iowa și nu conta nici genul de film la care se uitau; toate studiile noastre cu popcorn au ajuns la aceeași concluzie: oamenii mănâncă mai mult atunci când primesc un recipient mai mare. Punct”.

Nicio altă teorie nu explică comportamentul. Oamenii nu mâncau de plăcere. (Popcornul era atât de rănced încât scârțâia!) Nu erau mânați de dorința de a-și termina porția. (Ambele cutii erau prea mari pentru a putea fi terminate.) Nu avea nicio importanță dacă le era foame sau erau sătui. Ecuția este invariabilă: primeau un recipient mai mare = consumau o cantitate mai mare.

Cireșa de pe tort a fost aceea că oamenii refuzau să creadă rezultatele. După film, cercetătorii vorbeau cu spectatorii despre cele două versiuni ale cutiilor de popcorn și despre rezultatele cercetărilor anterioare. Cercetătorii întrebau: „Credeți că ați mâncat mai mult din cauza dimensiunilor mai mari ale cutiilor?” Majoritatea luau ideea în râs, spunând că „pe mine nu mă păcălesc lucrurile de felul acesta” sau „îmi dau foarte bine seama când sunt sătul”.

Hopa!

2.

Imaginați-vă că v-au fost prezentate datele cercetării despre consumul de popcorn, dar nu au fost menționate dimensiunile cutiilor. Folosind rezumatul datelor pe care le aveți, ați putea să scanați repede rezultatele și să vedeți cât popcorn au mâncat diferiți oameni: unii au mâncat puțin, alții au mâncat mult și câțiva au părut că pun la încercare limitele stomacului omenesc. Înarmați cu un set de date de felul acesta, v-ar fi ușor să vă grăbiți să trageți concluzii. *Câțiva oameni sunt Cumpătați când iau o gustare, în timp ce alții sunt cu adevărat Lacomii.*

Un expert în sănătate publică, care ar studia datele împreună cu dumneavoastră, ar ajunge foarte probabil să-și

facă griji din cauza Lacomilor. *Trebuie să-i motivăm pe oamenii aceștia să adopte comportamente mai sănătoase atunci când iau o gustare! Haideți să găsim modalități prin care să le arătăm riscurile medicale la care se expun atunci când mănâncă atât de mult!*

Dar stați puțin. Dacă vreți ca oamenii să mănânce mai puțin popcorn, soluția este destul de simplă: le dați cutii mai mici. Nu trebuie să vă gândiți la ce știu ei sau la atitudinea lor.

Puteți vedea cât de ușor ne-ar fi să transformăm o problemă ușoară de schimbare (micșorarea cutiilor) într-o problemă dificilă de schimbare (să convingem oamenii să gândească diferit). Aceasta este prima surpriză referitoare la schimbare: de multe ori, ceea ce pare o problemă care ține de natura umană este doar o problemă de circumstanțe.

3.

Această carte intenționează să vă ajute să schimbați lucrurile. Noi analizăm schimbarea la toate nivelurile: individual, organizațional și societal. Poate că vreți să vă ajutați fratele să scape de dependența de jocurile de noroc. Poate că vreți să vă determinați oamenii din echipă să fie mai economi date fiind condițiile de pe piață. Poate că ați vrea să vedeți mai mulți vecini care merg pe bicicletă la serviciu.

De obicei, subiectele acestea sunt tratate diferit – există consultanță axată pe „managementul schimbării” pentru partea executivă, recomandări „self-help” pentru persoane individuale și recomandări referitoare la „schimbarea lumii” pentru activiști. Din păcate, toate eforturile de a schimba lucrurile nu se pot materializa fără să începi să

a acționezi diferit pentru a schimba un lucru, indiferent cât de neînsemnat ar fi. Fratele tău nu trebuie să mai calce prin cazinouri; angajații tăi trebuie să rezerve bilete de avion la o clasă mai ieftină. În ultimă instanță, toate eforturile de schimbare se reduc la aceeași misiune: îi putem face pe oameni să înceapă să se comporte diferit?

Știm la ce vă gândiți: oamenii se opun schimbării. Dar lucrurile nu sunt chiar așa de clare. În fiecare zi vin pe lume copii și, în mod inexplicabil, părinții lor întâmpină schimbarea cu bucurie. Gândiți-vă doar la amploarea acestei schimbări! Cine ar fi de acord să lucreze pentru un șef care îl trezește de două ori pe noapte țipând din cauza unor treburi administrative banale? (Și cum ar fi dacă de fiecare dată când purtați o haină nouă șeful ar umple-o de bale?) Cu toate acestea, oamenii nu doar că nu opun rezistență acestei schimbări copleșitoare, ci se oferă voluntari.

Facem o mulțime de schimbări importante în viață, și nu e vorba doar de nașterea copiilor, ci și de căsătorie, o casă nouă, noi tehnologii, noi atribuții de serviciu. În același timp, alte comportamente ne sunt îngrozitor de adânc înrădăcinate. Fumătorii fumează în continuare, copiii se tot îngrașă și partenerul de viață pare că nu va fi în stare niciodată să-și pună cămășile murdare în coșul de rufe.

Așa că există schimbări dificile și schimbări ușoare. Cum se deosebesc unele de altele? În această carte, noi susținem că schimbările încununate de succes au un tipar comun. Ele presupun că liderul schimbării face trei lucruri în același timp. Am menționat deja unul dintre aceste trei lucruri: și anume, pentru a schimba comportamentul unei persoane, trebuie să-i schimbăm circumstanțele.

Bineînțeles, jocul nu se reduce la circumstanțe. Puteți trimite un alcoolic la dezalcoolizare, unde noul mediu îl va ajuta să nu mai bea deloc. Dar ce se întâmplă după ce pleacă de acolo și influența respectivă dispare? Este posibil să observați o creștere a productivității angajaților din departamentul de vânzări atunci când managerul de vânzări stă cu ochii pe ei, dar ce se întâmplă după aceea, când situația revine la normal? Dacă vreți să schimbați comportamentul oamenilor, trebuie să ajungeți la inima și mintea lor, nu doar să le schimbați mediul.

Problema este următoarea: de multe ori, inima și mintea se ceartă. Cu patimă.

4.

Gândiți-vă la Clocky, un ceas deșteptător inventat de Gauri Nanda, o studentă de la MIT. Nu este un ceas deșteptător obișnuit: are roți. Îl programați seara, iar dimineța, când se declanșează alarma, coboară de pe noptieră și fuge prin cameră, forțându-vă să alergați după el. Imaginați-vă scena: vă târați prin dormitor în chiloți, urmărind și înjurând un ceas care fuge.

Clocky se asigură că nu veți da de necaz amânând întruna alarma. Și s-ar părea că teama aceasta este frecventă, din moment ce au fost cumpărate în jur de 35.000 de bucăți cu 50 \$ bucata în primii doi ani de când Clocky a apărut pe piață (în ciuda faptului că promovarea a fost minimă).

Succesul acestei invenții ne spune multe despre psihologia omului. Ne demonstrează, de fapt, că suntem schizofrenici. O parte din noi – latura noastră rațională – vrea să se trezească la 5.45, lăsându-ne destul timp pentru

o alergare scurtă înainte să plecăm la birou. Cealaltă parte a noastră – latura emoțională – se trezește în întunericul din primele ore ale dimineții și amână alarma întruna, dorindu-și doar câteva minute în plus de somn în așternutul cald. Dacă semănați cu noi, dacă latura voastră emoțională câștigă de obicei dezbaterile acestea interne, este posibil să fiți unul dintre potențialii cumpărători ai lui Clocky. Avantajul aparatului este că îi permite laturii voastre raționale să păcălească latura emoțională. Este pur și simplu imposibil să vă cuibăriți sub plapumă atunci când un ceas deșteptător scăpat de sub control fuge prin cameră.

Să spunem lucrurilor pe nume: Clocky nu este un produs pentru o nație care are toată țigla pe casă. Dacă Spock* vrea să se trezească la 5.45, se trezește pur și simplu. Fără niciun fel de bătaie de cap.

Schizofrenia noastră naturală este un lucru profund straniu, dar nu ne gândim prea serios la asta pentru că ne-am obișnuit foarte mult cu ea. Când începem o dietă nouă, aruncăm cutiile de Cheetos și Oreos din bucătărie, fiindcă latura noastră rațională știe că autocontrolul nu are nicio șansă atunci când latura emoțională trebuie să înfrunte o poftă acerbă. Singura soluție este să înlătore complet tentația. (Declarăm public că vor face avere studenții de la MIT** care vor inventa pungii de Cheetos ce pot să fugă de oamenii aflați la dietă.)

Concluzia care se impune este următoarea: creierul nostru nu cade la pace cu el însuși.

* Spock este un personaj fictiv din Star Trek, originar de pe planeta Vulcan. (n. red.)

** Massachusetts Institute of Technology – Institutul Tehnologic din Massachusetts. (n. red.)

De fapt, în psihologie, concepția dominantă susține că în creier funcționează tot timpul două sisteme independente. Primul ar fi format din ceea ce noi am numit latura emoțională. Este partea aceea instinctivă din noi, cea care simte durerea și plăcerea. Al doilea este partea rațională, numită sistem reflexiv sau conștient. Este partea aceea din noi care deliberează, analizează și privește spre viitor.

În ultimele câteva decenii, psihologii au descoperit numeroase lucruri despre cele două sisteme, dar bineînțeles că omenirea a fost dintotdeauna conștientă de tensiunea dintre ele. Platon spunea că în capul nostru se găsește un vizitiu rațional care trebuie să strunească un cal nărăvaș care abia dacă „ascultă de bici și de răcnete”. Freud a scris despre egoul egoist și despre superegoul conștient (dar și despre un al treilea ego, care le mediază pe cele două). Mai recent, economiștii comportamentali au numit cele două sisteme Planificatorul și Realizatorul.

Dar, pentru noi, tensiunea duelului este surprinsă cel mai bine de o analogie folosită de psihologul Jonathan Haidt de la Universitatea din Virginia în minunata sa carte *The Happiness Hypothesis (Ipoteza fericirii)*. Haidt spune că latura noastră emoțională este un Elefant și că latura noastră rațională este Călărețul acestuia. Cocoțat pe elefant, călărețul ține hățurile și pare să fie șeful. Dar controlul călărețului este înșelător, întrucât călărețul este mult mai mic în comparație cu elefantul. De fiecare dată când elefantul de șase tone și călărețul nu sunt de acord în privința direcției în care ar trebui să meargă, călărețul pierde. Este învins fără drept de apel.

Cei mai mulți dintre noi suntem foarte obișnuiți cu situațiile în care elefantul îl învinge pe călăreț. Ați trecut prin

asta dacă v-ați trezit mai târziu decât ați vrut, dacă ați mâncat mai mult decât trebuia, dacă v-ați sunat fostul sau fosta la miezul nopții, dacă ați tras de timp, dacă ați încercat să vă lăsați de fumat și nu ați reușit, dacă nu ați mers la sală, dacă v-ați înfuriat și ați spus lucruri pe care le regretați, dacă ați abandonat lecțiile de spaniolă sau de pian, dacă ați refuzat să vorbiți într-o ședință pentru că v-a fost teamă și așa mai departe. Ce noroc că nu contorizează nimeni lucrurile astea!

Slăbiciunea elefantului, latura noastră emoțională și instinctivă, este evidentă: este leneș și capricios, de multe ori urmărește câștigurile facile (cornetul de înghețată) în locul profitului pe termen lung (un corp suplu). Atunci când eforturile de a schimba ceva eșuează, vina îi aparține de obicei elefantului, pentru că tipurile de schimbări care ne interesează presupun de regulă sacrificii pe termen scurt pentru câștiguri pe termen lung. (Reducem cheltuielile de azi, ca să avem o situație financiară mai bună la anul. Evităm înghețata de azi, ca să fim mai supli anul viitor.) Schimbările eșuează de multe ori, deoarece călărețul pur și simplu nu-l poate face pe elefant să meargă suficient de mult ca să ajungă la destinație.

Dorința puternică a elefantului de a obține gratificare imediată este opusul punctului forte al călărețului, și anume, capacitatea de a gândi pe termen lung, de a planifica, de a gândi dincolo de momentul prezent (adică, toate lucrurile acelea pe care animalul dumneavoastră de companie nu poate să le facă).

Dar lucrul care ar putea să vă surprindă este că elefantul are atuuri enorme, în timp ce călărețul are slăbiciuni nimicitoare. Elefantul nu joacă mereu rolul personajului

negativ. Emoția este fieful elefantului: dragostea, compasiunea, simpatia și loialitatea. Instinctul acela sălbatic de a ne apăra copiii de rău cu care suntem înzestrați, acela este elefantul. Doza aceea de curaj suplimentar pe care o simțiți atunci când trebuie să apărați lucrurile pe care le considerați importante, acela este elefantul.

Și chiar mai important decât toate acestea, dacă vă gândiți să faceți schimbări, elefantul este cel care depune toată munca. Dacă vreți să vă apropiați de realizarea unui obiectiv, indiferent dacă este nobil sau meschin, aveți nevoie de energia și ambiția elefantului. Și punctul acesta forte este imaginea în oglindă a celei mai importante slăbiciuni a călărețului: învârtitul în cerc. Călărețul are obiceiul să analizeze și să gândească excesiv lucrurile. Sunt șanse mari să cunoașteți o persoană al cărei călăreț are probleme: prietenul care se chinuie 20 de minute până se hotărăște ce să mănânce la cină, colegul care poate să facă brainstorming ore întregi căutând idei noi, dar care nu poate să ia vreodată o decizie.

Dacă vreți să schimbați lucrurile, trebuie să-i atrageți pe amândoi de partea voastră. Călărețul vine cu planificarea și direcția, în timp ce elefantul furnizează energia. Așa că, dacă îi convingeți pe călăreții oamenilor din echipă, dar nu atrageți și elefanții, oamenii respectivi vor înțelege lucrurile, dar nu vor fi motivați. Dacă îi convingeți pe elefanții lor, dar nu îi convingeți pe călăreți, vor fi plini de pasiune, dar nu vor avea direcție. În ambele cazuri, carențele se pot dovedi paralizante. Cu un elefant care ezită și un călăreț care se învârte în cerc, cu siguranță nu se va schimba nimic. Dar atunci când elefanții și călăreții acționează la unison, schimbările pot apărea rapid.

5.

Atunci când elefantul și călărețul nu sunt de acord în ce direcție ar trebui să meargă, aveți o problemă. Călărețul poate să facă ce vrea temporar – poate să tragă de hățuri suficient de tare pentru a-l forța pe elefant să i se supună. (Exact asta faceți de fiecare dată când recurgeți la puterea voinței.) Dar călărețul nu poate să câștige un conflict intern cu animalul un timp prea îndelungat. Ajunge să fie sleit de puteri.

Pentru a înțelege ideea aceasta mai bine, să examinăm comportamentul unor studenți care au luat parte la un studiu despre „percepția mâncării” (sau așa li s-a spus). Ei s-au prezentat la laborator cu o ușoară senzație de foame; li se solicitase să nu mănânce nimic în cele trei ore de dinaintea programării. Au fost conduși într-o încăpere în care mirosea foarte plăcut – cercetătorii tocmai scosese de la cuptor fursecuri cu fulgi de ciocolată. Pe o masă din mijlocul încăperii erau două boluri. Într-unul dintre ele se găseau niște ciocolățele și fursecurile calde, abia scoase de la cuptor, care miroseau îmbietor. În celălalt bol se găseau câteva ridichi.

Cercetătorii pregătiseră o istorioară falsă: Am ales ciocolățelele și ridichile pentru că au gusturi foarte diferite. Vă vom contacta mâine și vă vom întreba ce vă amintiți despre senzațiile gustative pe care le-ați avut în timp ce le mâncați.

Jumătate dintre participanți au fost rugați să mănânce 2 sau 3 fursecuri și câteva ciocolățele, dar nicio ridiche. Restul au fost rugați să mănânce cel puțin 2 sau 3 ridichi și niciun fursec. În timp ce mâncau, cercetătorii au ieșit din

încăpere, intenționând, într-un mod oarecum sadic, să-i ispitească. Au vrut ca amărății aceia de mâncători de ridichi să stea acolo singuri, ciugulind din mâncarea de iepuri și privind cu poftă la fursecurile abia scoase din cuptor. (Probabil că se înțelege de la sine că persoanele care au mâncat fursecuri nu au trebuit să se lupte cine știe ce pentru a rezista ridichilor.) În ciuda ispitei, toți participanții au mâncat ce li s-a cerut să mănânce și niciunul dintre cei care au mâncat ridichi nu a șterpelit vreun fursec. Asta înseamnă să te folosești de puterea voinței.

În momentul acela s-a anunțat că „studiul despre gust” se încheiase în mod oficial și și-a făcut apariția un alt grup de cercetători cu un al doilea studiu, chipurile, fără nicio legătură cu primul: Noi încercăm să vedem cine poate să rezolve probleme mai bine, studenții sau elevii de liceu. Formularea aceasta fusese gândită ca să le stârnească orgoliul studenților și să ia testul următor în serios.

Studenților li s-au dat o serie de exerciții în care li se cerea să deseneze o figură geometrică complicată fără să treacă de două ori cu creionul peste vreo linie și fără să ridice creioanele de pe foaie. Au primit mai multe coli de hârtie pentru a putea încerca de mai multe ori. În realitate, exercițiile fuseseră concepute astfel încât să nu poate fi rezolvate. Cercetătorii voiau să vadă cât timp vor continua studenții să lucreze la sarcina dificilă și frustrantă înainte să se dea definitiv bătuți.

Studenții „neispitiți”, cei care nu trebuiseră să se abțină să mănânce fursecurile cu ciocolată, au lucrat 19 minute la sarcina aceea, ajungând la 34 de încercări de a rezolva problema.

Consumatorii de ridichi au rezistat mai puțin. Ei s-au dat bătuți după doar 8 minute – mai puțin de jumătate din timpul folosit de consumatorii de fursecuri – și au încercat doar de 19 ori să găsească o soluție. De ce s-au dat bătuți așa de ușor?

Răspunsul ar putea să vă ia prin surprindere: au rămas fără autocontrol. În studiile de felul acesta, psihologii au descoperit că autocontrolul este o resursă epuizabilă. Este ca atunci când împingem bara din poziția culcat la sala de sport. Prima oară este ușor pentru că avem mușchii odihniți. Dar, după fiecare repetiție, mușchii devin din ce în ce mai oboșiți până nu mai putem ridica bara deloc. Consumatorii de ridichi își epuizaseră autocontrolul abținându-se de la fursecuri. Așa că, atunci când elefanții lor au început să se plângă de efortul depus la exerciții – *este prea greu, nu este amuzant, nu ne pricepem deloc la asta* –, călăreții lor nu au avut suficientă energie să tragă tare de hățuri mai mult de 8 minute. Între timp, călăreții consumatorilor de fursecuri erau odihniți, nu-și folosiseră energia, și au putut să lupte cu elefanții timp de 19 minute.

Autocontrolul este o resursă epuizabilă. Descoperirea aceasta este crucială, pentru că, atunci când vorbim despre „autocontrol”, nu ne referim la sensul restrâns al termenului, la puterea voinței de care avem nevoie pentru a lupta cu viciile (țigările, prăjiturile, alcoolul). Ne referim la un sens mai larg de automonitorizare. Gândiți-vă la felul în care vă funcționează mintea atunci când îi oferiți feedback negativ unui angajat sau atunci când montați un raft nou pentru cărți sau când învățați un nou dans. Sunteți atent și vă calculați cuvintele sau mișcărilor. Aveți impresia că

există un supervisor de serviciu. Și în cazul acesta este vorba tot despre autocontrol.

Comparați asta cu toate situațiile în care comportamentul vostru nu pare să fie „supravegheat” – spre exemplu, senzația pe care o aveți când sunteți la volan și nu vă amintiți ultimii câțiva kilometri parcurși sau felul ușor și netulburat de gânduri în care faceți duș sau în care vă pregătiți cafeaua de dimineață. În realitate, mare parte din comportamentele noastre de zi cu zi sunt mai degrabă automate decât supravegheate, și lucrul acesta este bun deoarece comportamentele monitorizate sunt dificile. Sunt extenuante.

Zeci de studii au demonstrat natura epuizantă a auto-monitorizării. Spre exemplu, oamenii cărora li s-a cerut să facă alegeri dificile și compromisuri – cum ar fi să organizeze o nuntă sau să comande un computer nou – se concentrau mai prost și rezolvau mai prost problemele decât cei care nu trebuiseră să facă alegeri dificile. Într-un studiu, li s-a cerut oamenilor să-și stăpânească emoțiile în timp ce urmăreau un film trist despre animale bolnave. Ulterior, rezistența lor fizică a fost mai redusă decât a celor care au dat frâu liber lacrimilor. Cercetările arată că ne consumăm autocontrolul într-o gamă largă de situații: gestionarea impresiei pe care le-o facem celorlalți, adaptarea la temeri, controlul cheltuielilor pe care le facem, încercarea de a ne concentra pe instrucțiuni simple, cum ar fi „nu mă gândesc la un urs alb”, și multe, multe altele.

Și iată de ce lucrurile acestea contează în cazul schimbării: de obicei, atunci când oamenii încearcă să schimbe lucrurile, nu fac decât să ajusteze în repetate rânduri comportamentele care au devenit automate, și schimbarea

acestor comportamente necesită o monitorizare atentă din partea călărețului. Cu cât este mai mare schimbarea pe care o sugerați, cu atât va epuiza mai mult autocontrolul oamenilor.

Și atunci când își epuizează autocontrolul, oamenii își epuizează mușchii mentali necesari pentru a gândi creativ, a se concentra, a-și stăpâni pornirile și a merge mai departe când se confruntă cu frustrarea sau eșecul. Cu alte cuvinte, ei își epuizează tocmai mușchii mentali de care au nevoie pentru a face o schimbare de proporții.

Așa că, atunci când auziți pe cineva spunând că schimbarea este dificilă fiindcă oamenii sunt leneși sau refractari, să știți că greșește. În realitate, opusul este adevărat: schimbarea este grea pentru că oamenii se extenuază singuri. Și aceasta este cea de a doua surpriză a schimbării: de cele mai multe ori, ceea ce pare a fi lene este epuizare.

6.

Jon Stegner credea că firma pentru care lucra, un mare producător, arunca sume mari de bani pe fereastră. „Credeam că pot reduce costurile de achiziție, nu cu 2%, ci cu ceva de ordinul a 1 miliard \$ în următorii cinci ani”, povestește Stegner, citat în *The Heart of Change (Inima schimbării)*, cartea de referință a lui John Kotter și Dan Cohen.

Pentru a beneficia de aceste economii era nevoie de o transformare de amploare a proceselor și Stegner știa că trebuie să-și convingă șefii dacă vrea ca transformarea respectivă să se producă. El mai știa și că aceștia nu vor susține niciodată o astfel de transformare, dacă nu vor fi convinși de eficacitatea ei, și majoritatea nu erau.

Căutând o exemplificare convingătoare a obiceiurilor păguboase din domeniul achizițiilor, Stegner a cerut unui student care făcea un stagiu de practică pe perioada verii să examineze un singur articol: mănușile de lucru purtate de angajați în majoritatea fabricilor companiei. Studentul a trecut la identificarea tuturor tipurilor de mănuși utilizate în fabricile companiei și, după aceea, la stabilirea sumelor pe care compania le plătea pentru ele.

Curând, stagiarul perseverent a raportat că fabricile cumpărau 424 de tipuri diferite de mănuși! Mai mult, ele apelau la furnizori diferiți de mănuși și fiecare dintre aceștia negocia prețul. Aceeași pereche de mănuși putea să coste 5 \$ la o fabrică și 17 \$ la o alta.

La ordinul lui Stegner, studentul a luat câte o mostră din fiecare dintre cele 424 de tipuri diferite de mănuși și a lipit câte o etichetă pe fiecare cu prețul plătit. După aceea, toate mănușile au fost strânse la un loc, aduse în sala de ședințe a consiliului și așezate grămadă pe masă. Stegner i-a invitat pe toți președinții de divizie să vină și să viziteze Altarul Mănușilor. Își amintea scena.

Au văzut că masa mare și scumpă care era de obicei curată sau pe care se găseau câteva hârtii era acum acoperită de un morman imens de mănuși. Fiecare dintre executivii noștri s-a uitat cu ochi mari la această scenă timp de un minut. Apoi fiecare a spus ceva de genul: „Noi chiar cumpărăm toate tipurile acestea de mănuși?” Ei bine, realitatea este că da, chiar le cumpărăm. „Serios?” Da, serios. Apoi s-au plimbat în jurul mesei... Au văzut prețurile. S-au uitat la două mănuși care arătau

absolut la fel, dar una avea o etichetă cu 3.22 \$ și cealaltă una cu 10.55 \$. Se întâmplă foarte rar ca oamenii aceștia să rămână fără absolut nicio replică. Dar în ziua aceea rămăseseră blocați acolo, cu gura căscată.

Expoziția de mănuși a devenit repede un spectacol ambulant, ajungând în zeci de fabrici. Reacția a fost viscerală: *Asta e o nebunie. Suntem nebuni. Trebuie să ne asigurăm că povestea nu se mai repetă.* În scurt timp, Stegner a primit exact împuternicirea pe care o căutase pentru a schimba lucrurile. Compania și-a schimbat procesul de achiziții și a economisit o grămadă de bani. Acesta a fost tocmai finalul fericit pe care și-l dorea toată lumea (bineînțeles, cu excepția comercianților de mănuși care reușiseră să vândă mănușile de 5 \$ cu 17 \$).

7.

Să fim cinștiți: cei mai mulți dintre noi nu am fi încercat ce a încercat Stegner. Ne-ar fi fost atât de ușor, ar fi fost atât de natural să facem o prezentare care să i se adreseze doar călărețului! Gândiți-vă la posibilități: tabelele, datele despre economii, protocoalele de reducere a cheltuielilor, recomandările referitoare la consolidarea furnizorilor, logica rafinată în favoarea efectuării achizițiilor de către centru. Ați fi putut să creați o foaie de calcul cu 12 tab-uri în Microsoft Excel care ar fi făcut orice contabil specializat în taxe și impozite să plângă de fericire. Dar, în loc să facă vreunul dintre lucrurile acestea, Stegner a trântit un morman de mănuși pe masă și și-a invitat șefii să vină să le vadă.

Dacă există curaj în rândul gulerelor albe, acesta ar fi un exemplu.

Stegner știa că, dacă voia să schimbe lucrurile, trebuia să atragă de partea lui elefanții colegilor. Dacă ar fi încercat o pledoarie analitică, ar fi primit probabil câteva aprobări încurajatoare din cap și poate că executivii ar fi solicitat o întâlnire de monitorizare peste șase săptămâni (pe care ar fi reprogramat-o ulterior). Pledoaria analitică era convingătoare – poate că ar fi reușit, singură, să-i convingă pe colegii lui Stegner că reformarea sistemului de achiziții era un lucru important care trebuia făcut... la anul.

Amintiți-vă că, dacă îi convingeți pe călăreții colegilor voștri fără să ajungeți la elefanți, aceștia vor avea o direcție, dar nu vor fi motivați. Poate că elefanții lor vor fi mânați cu forța de călăreți pentru un timp, dar, așa cum am văzut, efortul acesta nu poate să dureze mult.

Totuși, după ce reușiți să ajungeți la *sentimente*, lucrurile se schimbă. Stegner le-a provocat un șoc colegilor săi. Prima dată și-au spus în sinea lor: *Suntem nebuni!* Apoi și-au spus: *Putem să corectăm asta*. Fiecare putea să se gândească la câteva lucruri prin care să încerce să soluționeze problema mânușilor, și, prin extensie, să schimbe procedura de achiziționare a lucrurilor în general. Asta i-a stârnit pe elefanții lor, punându-i în mișcare.

Nu ne așteptăm ca poveștile despre schimbări cu o valoare potențială de un miliard de dolari să fie prezentate în felul acesta. Efortul de a schimba lucrurile a fost coordonat de un singur angajat care s-a bucurat de ajutorul unui stagiar competent care a lucrat pe timpul verii. S-a concentrat pe un singur produs. Anvergura prezentării nu a corespuns

deloc anvergurii propunerii. Cu toate acestea, strategia lui Stegner a funcționat.

Aceasta este puterea care apare atunci când îl convingem și pe călăreț și pe elefant.

8.

Este adevărat că un elefant nemotivat poate să *distrugă* efortul de a schimba lucrurile, dar haideți să nu uităm că și călărețul are problemele lui. El reflectează neîncetat, analizează și bate pasul pe loc la nesfârșit. Dacă nu este sigur în ce direcție ar trebui să meargă, călărețul are obiceiul să-l facă pe elefant să se învârtă în loc până nu mai știe de el. Și după cum vom vedea, tendința aceasta explică cea de a treia și ultima surpriză referitoare la schimbare: de multe ori, ceea ce pare a fi împotrivire este doar lipsă de claritate.

Doi cercetători din domeniul sănătății, Steve Booth-Butterfield și Bill Reger, profesori la West Virginia University, examinau diverse modalități prin care să convingă oamenii să adopte o dietă mai sănătoasă. Ei știau din cercetările anterioare că oamenii au șanse mai mari să se schimbe atunci când noul comportament pe care ar trebui să-l adopte este absolut clar, dar, din păcate, „adoptarea unei diete mai sănătoase” nu este în niciun caz clară.

De unde să începem? Care sunt alimentele pe care oamenii ar trebui să înceteze (sau să înceapă) să le consume? Ar trebui să-și schimbe obișnuințele alimentare de la micul dejun, de la prânz sau de la cină? Pe cele de acasă sau pe cele de la restaurant? Numărul modalităților prin care putem avea o „dietă mai sănătoasă” este nelimitat, mai ales dacă luăm ca punct de pornire dieta americană obișnuită.

Este o exemplificare perfectă a genului de situație în care călărețul se va învârti pe loc, analizând și chinându-se, fără să avanseze vreun pic.

În timp ce făceau brainstorming, gândurile celor doi cercetători reveneau mereu la lapte. Majoritatea americanilor beau lapte și toți știu că laptele este o sursă minunată de calciu. Dar laptele este și cea mai mare sursă de grăsime saturată din dieta americană tipică. De fapt, calculele au arătat un lucru remarcabil: dacă americanii ar trece de la laptele integral la laptele degresat sau la cel cu 1% grăsime, dieta medie ar atinge imediat nivelul de grăsime saturată recomandat de USDA*.

Cum să îi determini pe americani să bea lapte cu conținut redus de grăsime? Te asiguri că există la ei în frigider. Și răspunsul acesta nu este chiar o glumă. Oamenii beau cam ce se găsește prin casă: o familie va consuma laptele cu conținut scăzut în grăsime la fel de repede cum îl consumă pe cel integral. Așa că, în esență, problema era mai ușoară decât anticipaseră: nu trebuiau să schimbe comportamentul legat de *consumul de băuturi*. Trebuiau să schimbe comportamentul *de a face cumpărături*.

Brusc, intervenția a devenit extrem de precisă. Ce comportament vrem să schimbăm? Noi vrem să-i facem pe consumatori să cumpere lapte degresat sau cu 1% conținut de grăsime. Când? Atunci când cumpără alimente. Unde? Ghici ciupercă! Ce altceva ar trebui să se mai schimbe? Nimic (pe moment).

* United States Department of Agriculture – Departamentul pentru Agricultură al Statelor Unite ale Americii, echivalentul Ministerului Agriculturii. (n. red.)

Reger și Booth-Butterfield au lansat o campanie în două localități din Virginia de Vest, difuzând materiale publicitare în mass-media locale (TV, presă scrisă, radio) timp de două săptămâni. Spre deosebire de mesajele plictisitoare din majoritatea campaniilor de sănătate publică, campania pentru laptele cu 1% grăsime era provocatoare și specifică. Unul din materialele publicitare susținea sus și tare că un pahar cu lapte integral conține la fel de multe grăsimi saturate cât cinci felii de șuncă! La o conferință de presă, cercetătorii le-au prezentat reporterilor locali un tub plin de grăsime: echivalentul grăsimii pe care o găsim în 1.67 l de lapte integral. (Observați argumentele care îl vizează pe elefant: ei încercau să obțină o reacție de genul „vai, cât de scârbos!”)

Reger și Booth-Butterfield au monitorizat datele despre vânzarea laptelui de la toate cele opt magazine din zona de intervenție. Înainte de campanie, cota de piață a laptelui cu conținut scăzut de grăsime era de 18%. După campanie, ajunsese la 41%. Șase luni mai târziu, continua să se mențină la 35%.

Asta ne aduce la ultima parte a tiparului care caracterizează schimbările încununare de succes: dacă vreți ca oamenii să se schimbe, trebuie să le oferiți indicații absolut clare.

Acum, după ce am ajuns aici, puteți înțelege motivul pentru care lucrul acesta este atât de important: pentru a-l împiedica pe călăreț să se învârtă în loc la nesfârșit. Dacă le spunem oamenilor să „acționeze mai sănătos”, vă dați seama în câte feluri pot să interpreteze îndemnul – gândiți-vă cum vor reflecta călăreții lor la nesfârșit cu privire la opțiunile de care dispun. (Să mănânc mai multe cereale și mai

puțină carne? Sau invers? Să încep să iau vitamine? Ar fi o idee bună dacă aş începe să fac mai mult sport, dar m-aş delecta cu îngheţată? Ar trebui să trec pe Coca-Cola dietetică sau îndulcitorul artificial este mai rău decât kaloriile?)

De multe ori, ceea ce pare a fi respingere este doar absenţa clarităţii. Înainte de studiul acesta, am fi putut să ne uităm la aceşti locuitori din Virginia de Vest şi am fi tras concluzia că sunt genul de oameni cărora nu le pasă de sănătatea lor. Dar, dacă chiar erau „genul acela” de oameni, de ce transformarea comportamentului lor s-a dovedit ceva atât de uşor de realizat?

Dacă vreţi ca oamenii să se schimbe, nu puteţi să le cereţi „să acţioneze mai sănătos. Le spuneţi: „Data viitoare când sunteţi în raionul de lactate de la magazin, luaţi o sticlă de lapte cu 1% conţinut de grăsime în locul uneia cu lapte integral”.

9.

Aţi putut vedea până acum un rezumat al modelului tripartit pe care îl vom prezenta în detaliu în această carte, care vă poate ghida în toate acele situaţii în care trebuie să schimbaţi un comportament:

- *Direcţionaţi călăreţul.* De multe ori, ceea ce pare a fi împotrivire este doar absenţa clarităţii. Aşadar oferiţi indicaţii absolut clare. (Gândiţi-vă la laptele care conţine doar 1% grăsime.)
- *Motivaţi elefantul.* De multe ori, ceea ce pare a fi lene este pur şi simplu extenuare. Călăreţul

nu-și poate impune voința cu forța pentru mult timp. Așa că este esențial să atrageți și latura emoțională a oamenilor: să convingeți elefantul acestora să urmeze drumul și să coopereze. (Gândiți-vă la studiul despre fursecuri și ridică și la masa plină de mânuși din sala de conferințe.)

- *Modelați „drumul”*. Adeseori, ceea ce pare a fi o problemă a oamenilor este de fapt o problemă generată de situație. Noi numim situația (inclusiv mediul din jur) „drumul”. Atunci când modelați drumul, creșteți șansele de succes ale schimbării, indiferent ce se întâmplă cu călărețul și cu elefantul. (Gândiți-vă la efectul micșorării cutiilor de popcorn de la cinematograf.)

Noi am creat modelul acesta pentru a fi folosit cu succes de către oamenii care nu dispun de foarte multă autoritate sau de prea multe resurse. Există oameni care pot să obțină ce vor doar dând ordine. Managerii generali, spre exemplu, pot să vândă departamente, să angajeze și să concedieze oameni, să schimbe sistemele de stimulente, să unifice echipe și așa mai departe. Politicienii pot să adopte legi sau să impună sancțiuni pentru a schimba comportamentul. Noi, ceilalți, nu avem aceste instrumente (deși, ce e drept, ne-ar face viața mai ușoară: „Fiule, dacă nu duci gunoiul diseară, te concediez”). În această carte, nu vom vorbi prea mult despre aceste metode structurale.

Deși sperăm că modelul acesta se va dovedi foarte util, noi suntem perfect conștienți, așa cum ar trebui să fiți și voi, că nu este un panaceu. În primul rând, este incomplet.

Noi am lăsat intenționat pe dinafară o mulțime de idei minunate despre schimbare, deoarece eram interesați să creăm un model suficient de simplu pentru a fi practic. În al doilea rând, există un motiv întemeiat pentru care schimbarea poate fi dificilă: lumea nu vrea mereu ce vreți voi. Vreți să schimbați felul în care acționează ceilalți, dar au și ei un cuvânt de spus. Puteți linguși, influența, inspira și motiva, dar uneori un angajat ar prefera să-și piardă locul de muncă decât să renunțe la obișnuințele lui confortabile. Uneori, alcoolicul o să vrea să mai bea ceva, indiferent de consecințe.

Așa că nu vă promitem că vom face astfel încât schimbarea să devină ușoară, dar o putem face măcar *mai ușoară*. Obiectivul nostru este acela de a vă învăța un model care se bazează pe decenii de cercetări științifice și care este suficient de simplu pentru a putea fi ținut minte și suficient de flexibil pentru a fi utilizat într-un număr mare de situații diferite: în familie, la muncă, în comunitate și nu numai.

Pentru a schimba comportamentul trebuie să direcționați călărețul, să motivați elefantul și să trasați drumul. Dacă puteți face toate aceste trei lucruri odată, puteți produce schimbări impresionante chiar dacă nu dispuneți de foarte multă putere sau de resurse. Pentru a demonstra asta, trebuie doar să analizăm povestea lui Donald Berwick, un om care a revoluționat domeniul îngrijirilor medicale.

10.

În 2004, Donald Berwick, doctor și director general al IHI*, avea câteva idei despre cum ar putea fi salvate vieți – un număr mare de vieți. Cercetătorii de la IHI analizaseră îngrijirile acordate pacienților recurgând la instrumente analitice de tipul celor folosite pentru a evalua calitatea automobilelor care ies de pe banda de producție. Ei au descoperit că rata „defectelor” din domeniul îngrijirilor medicale ajungea chiar până la 1-din-10 – însemnând, spre exemplu, că 10% dintre pacienți nu își primeau antibioticele în intervalul de timp specificat. Această rată a defectelor era șocant de ridicată – multe alte industrii reușiseră să ajungă la nivelul în care apărea o eroare la o mie de cazuri (și de multe ori la valori mult mai bune). Berwick știa că o rată mare a defectelor medicale însemna că zeci de mii de pacienți mureau în fiecare an din cauze evitabile.

Ideea lui Berwick era că spitalele ar avea de câștigat de pe urma aceluiași tipuri de îmbunătățiri ale proceselor care funcționaseră în alte domenii. Oare un transplant nu ar fi putut fi „produs” la fel ca în cazul unei Toyota Camry, standardizat și fără niciun defect?

Ideile lui Berwick erau atât de bine susținute de cercetare încât erau esențialmente incontestabile, dar, cu toate acestea, nu se întâmpla nimic. Bineînțeles că el nu avea posibilitatea de a forța industria să adopte schimbări. IHI avea doar șaptezeci și cinci de angajați. Dar Berwick nu s-a dat bătut.

* Institute for Healthcare Improvement – Institutul pentru Îmbunătățirea Sănătății. (n. red.)

Pe 14 decembrie 2004, el a ținut un discurs în fața unei săli pline de administratori de spitale în cadrul unei convenții mari din domeniu. El a spus: „Iată ce cred că ar trebui să facem. Cred că ar trebui să salvăm 100.000 de vieți. Și cred că ar trebui să facem asta până la data de 14 iunie 2006 – peste 18 luni. Mai multe vieți nu este un număr exact; în curând nu este o dată propriu-zisă. Iată numărul: 100.000. Iată data: 14 iunie 2006, ora 09.00”.

Mulțimea era uluită. Obiectivul era intimidant. Dar Berwick avea intenții foarte serioase. El și mica sa echipă au pornit la drum hotărâți să reușească imposibilul.

IHI a propus șase proceduri specifice care să salveze vieți. Spre exemplu, una le cerea spitalelor să adopte un set de proceduri testate pentru a trata pacienții conectați la ventilatoare, astfel încât să nu facă pneumonie, o cauză frecventă a deceselor evitabile. (Una dintre aceste proceduri solicita ca unghiul la care era ridicat capul pacientului să fie cuprins între 30 și 45 de grade, pentru că în această poziție secrețiile orale nu mai puteau să ajungă în trahee.)

Bineînțeles că toți administratorii de spitale au fost de acord cu obiectivul salvării de vieți, dar drumul către atingerea acestuia era plin de obstacole. În primul rând, pentru a-și reduce „rata defectelor”, spitalele trebuiau să recunoască că au o rată a defectelor. Altfel spus, trebuiau să recunoască faptul că o parte a pacienților mureau din cauze evitabile. Avocații spitalelor nu erau deloc încântați să recunoască așa ceva oficial.

Berwick știa că trebuie să învingă aversiunea cu care spitalele reacționau la ideea de a-și recunoaște erorile. În timpul discursului său din 14 decembrie, a fost însoțit de mama unei fete care murise din cauza unei erori medicale.

„Îmi găsesc mai greu cuvintele și sunt tristă pentru că știu că, dacă această campanie ar fi existat acum patru sau cinci ani, Josie ar fi fost acum teafără... Dar sunt fericită, sunt încântată să iau parte la asta, fiindcă știu că o puteți face pentru că trebuie să o faceți.”

Alt invitat de pe scenă, președintele North Carolina State Hospital Association, a spus: „Mult timp, un număr îngrozitor de mare de oameni au evitat intenționat această chestiune, dar a venit momentul să facem ce trebuie. Este simplu ca bună ziua”.

IHI s-a asigurat că înscrierea în campanie este ușoară: era nevoie doar de un formular de o pagină semnat de directorul general al spitalului. În primele două luni de după discursul lui Berwick s-au înscris peste o mie de spitale. După ce se înscria un spital, echipa IHI ajuta oamenii să adopte noile procedee. Membrii echipei furnizau cercetările, ghidurile de instruire pas cu pas și instructajul. Ei organizau conferințe telefonice în care șefii spitalelor își împărtășeau unii altora victoriile și eforturile. Ei încurajau de la bun început spitalele care avuseseră succes să joace rolul de „mentor” pentru spitalele intrate de curând în campanie.

Divergențele din cadrul sistemului erau substanțiale. Adoptarea intervențiilor IHI forța spitalele să renunțe la obiceiuri și rutine vechi de câteva decenii. Numeroși doctori erau iritați de noile proceduri pe care le considerau restrictive. Dar spitalele care le-au adoptat au observat rezultate impresionante și succesele lor vizibile au atras și mai multe spitale care s-au alăturat campaniei.

Optsprezece luni mai târziu, exact atunci când promisese că o va face – pe 14 iunie 2006 la ora 09.00 – Berwick

a urcat din nou pe scenă pentru a anunța rezultatele: „Noi estimăm că spitalele care s-au înscris în Campania 100.000 de Vieți au prevenit în total 122.300 de decese evitabile și, la fel de important, au început să instituționalizeze standarde noi în domeniul îngrijirilor, care vor continua să salveze vieți și să îmbunătățească pe viitor rezultatele din domeniul sănătății”.

Mulțimea era euforică. Don Berwick și echipa sa de 75 de persoane de la IHI reușiseră să convingă mii de spitale să-și schimbe comportamentul și salvaseră în total 122.300 de vieți – lucru echivalent cu oferirea unui colac de salvare pentru fiecare bărbat, femeie și copil din Ann Arbor, Michigan.

Rezultatul acesta a fost realizarea viziunii prezentate de Berwick în încheierea discursului ținut cu optsprezece luni înainte despre felul în care avea să arate lumea atunci când spitalele aveau să atingă obiectivul de 100.000 de vieți:

Și vom sărbători. Vom începe cu pizza și vom termina cu șampanie. Vom sărbători importanța misiunii pe care ne-am angajat să o ducem la bun sfârșit, curajul onestității, bucuria compasiunii, ingeniozitatea unei operațiuni de teren și rezultatele pe care le vom obține. Ne vom sărbători pe noi înșine pentru că pacienții cărora le salvăm viața nu ni se pot alătura, fiindcă numele lor nu ne vor fi cunoscute niciodată. Contribuția noastră va consta în ceva ce nu li s-a întâmplat. Și, în ciuda faptului că vor rămâne necunoscuți, noi vom ști că mame și tați participă la ceremonii de absolvire și la nunți care nu ar mai fi avut loc, că nepoții își vor cunoaște

bunicii pe care poate că nu ar mai fi ajuns să-i cunoască niciodată, că vor exista vacanțe, treburi duse la bun sfârșit, cărți citite, simfonii ascultate și grădini îngrijite, care, fără munca noastră, ar fi ajuns doar niște parcele de pământ acoperite de buruieni.

11.

Schimbările mari sunt cu puțință.

Don Berwick și echipa lui au fost catalizatorii unei schimbări care a salvat 100.000 de vieți, dar Berwick singur nu a beneficiat de vreun fel de autoritate. Nu putea să schimbe legea. Nu putea să-i concedieze pe șefii de spitale care nu erau de acord cu el. Nu putea să plătească bonusuri spitalelor care îi acceptau propunerile.

Berwick a avut același set de instrumente de care dispunem și noi. În primul rând, el a direcționat călăreții publicului. Destinația era absolut limpede: *Mai multe vieți nu este un număr exact; în curând nu este o dată propriu-zisă. Iată numărul: 100.000. Iată data: 14 iunie 2006 – ora 09.00.* Dar nu era suficient. El trebuia să ajute spitalele să-și dea seama cum să ajungă acolo și nu putea să se mulțumească să le spună doar „încercați mai mult”. (Amintiți-vă de „acționați sănătos” versus „cumpărați lapte cu 1% conținut de grăsime”.) Așa că a propus șase intervenții specifice, cum ar fi ridicarea capului pacienților conectați la ventilatoare, lucru care se știa că salvează vieți. Concentrându-se exclusiv și intens pe aceste șase intervenții, Berwick s-a asigurat că nu epuizează călăreții publicului cu o infinitate de schimbări comportamentale.

În al doilea rând, a motivat elefanții publicului. I-a făcut să *simtă* nevoia de schimbare. Mulți dintre cei din public cunoșteau deja faptele, dar cunoașterea nu era suficientă. (Amintiți-vă că aceasta nu fusese suficientă nici pentru executivii din compania lui Jon Stegner. A fost nevoie de o grămadă de mânuși pentru a-i determina pe elefanții acestora să se implice.) Berwick a trebuit să treacă dincolo de cunoaștere, așa că și-a pus publicul față în față cu mama unei fete ucise de o eroare medicală: „Știu că, dacă această campanie ar fi existat cu patru sau cinci ani în urmă, Josie ar fi fost acum teafără”. De asemenea, Berwick a avut grijă să motiveze oamenii care nu fuseseră în sală la prezentarea sa. Nu i-a provocat să „revoluționeze medicina” sau să „aducă TQM*-ul în îngrijirile medicale”. I-a provocat să salveze 100.000 de vieți. Lucrul acesta este pe înțelesul oricărui elefant.

În al treilea rând, el a modelat drumul. El a creat condițiile ca spitalele să poată adopta mai ușor schimbarea. Gândiți-vă la formularul de înscriere de o pagină, la instrucțiunile pas cu pas, la instructaj, la grupurile de sprijin, la mentori. El proiecta un mediu care creștea probabilitatea ca administratorii de spitale să adere la reformă. Berwick știa, de asemenea, că comportamentul este contagios. El s-a folosit de presiunea exercitată de membrii grupului pentru a convinge spitalele să se alăture campaniei. *(Spitalul rival din celălalt capăt al orașului tocmai s-a angajat public că va contribui la salvarea a 100.000 de vieți. Chiar vreți să le cedați dreptul de a se considera superiori moral față de*

* Total quality management – Managementul calității totale; este o strategie de management care are ca scop includerea măsurării calității în toate procesele unei organizații. (n. red.)

voi?) El a creat și relații între oameni – a creat parteneriate între cei care se luptau să implementeze schimbările și cei care le implementaseră cu succes, aproape ca mentorii întâlniți la Alcoolicii Anonimi. Berwick crea un grup de sprijin pentru reforma din domeniul îngrijirilor medicale.

În această carte veți învăța despre oameni ca Berwick, care au generat schimbări ample în ciuda faptului că aveau puține resurse și o autoritate structurală redusă. Veți învăța despre un antreprenor care și-a salvat mica firmă, transformându-și angajații sceptici în susținători entuziaști ai serviciilor pentru clienți; despre un student proaspăt ieșit de pe băncile facultății care a salvat o specie amenințată cu extincția; un manager care a reușit să-l facă pe colegul de muncă să nu se mai poarte ca un nesimțit; și un terapeut care a reformat un grup de persoane care abuzaseră copii.

Indiferent dacă schimbarea pe care urmăriți să o realizați ar trebui să se producă în familie, în asociația filantropică pe care o susțineți, în organizația voastră sau în societate în sens larg, vă veți atinge obiectivul dacă realizați trei lucruri. Dacă direcționați călărețul, motivați elefantul și trasați drumul.

