

Τρεις αναπάντεχες διαπιστώσεις σχετικά με την αλλαγή

1.

Ένα Σάββατο του 2000, στη 1:05 μ.μ., κάποιοι ανυποψίαστοι σινεφίλ έφτασαν σε ένα προαστιακό σινεμά στο Σικάγο για να παρακολουθήσουν την απογευματινή παράσταση της περιπέτειας *Ανοιχτοί λογαριασμοί* με τον Μελ Γκίμπσον. Τους έδωσαν ένα αναψυκτικό και ένα δωρεάν κουβά ποπ-κορν και τους ζήτησαν να μείνουν μετά το τέλος της ταινίας για να απαντήσουν σε μερικές ερωτήσεις σχετικά με το κυλικείο. Αυτοί οι σινεφίλ συμμετείχαν εν αγνοία τους σε μια έρευνα για την ανορθολογική διατροφική συμπεριφορά.

Υπήρχε κάτι ασυνήθιστο στο ποπ-κορν που τους έδωσαν. Ήταν τρισάθλιο. Για την ακρίβεια, είχε προσεχτικά σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι τρισάθλιο. Είχε ετοιμαστεί πέντε μέρες νωρίτερα και ήταν τόσο μπαγιάτικο που έτριζε όταν το μασούσες. Ένας από τους θεατές αργότερα το συνέκρινε με φελιζόλ, ενώ δύο άλλοι, έχοντας ξεχάσει ότι είχαν πάρει τα ποπ-κορν δωρεάν, απαίτησαν τα χρήματά τους πίσω.

Κάποιοι πήραν μεσαίο κουβά και άλλοι μεγάλο – αυτό το μέγεθος που θυμίζει λυόμενη πισίνα. Κάθε θεατής πήρε το δικό του κουβά, ώστε να μην χρειαστεί να τον μοιραστεί με άλλους. Οι ερευνητές που ήταν υπεύθυνοι για τη μελέτη ενδιαφέρονταν για ένα απλό ερώτημα: θα έτρωγαν, άραγε, περισσότερο όσοι είχαν πάρει μεγαλύτερους κουβάδες;

Και οι δύο συσκευασίες ήταν τόσο μεγάλες που κανένας από τους θεατές δεν θα μπορούσε να τελειώσει την ατομική μερίδα του. Επομένως, το πραγματικό ερώτημα της έρευνας ήταν λίγο πιο συγκεκριμένο: άραγε κάποιος με μεγαλύτερη ανεξάντλητη ποσότητα ποπ-κορν θα έτρωγε περισσότερο από κάποιον άλλο με μικρότερη ανεξάντλητη ποσότητα;

Οι πονηροί ερευνητές ζύγισαν τις συσκευασίες πριν και μετά την προβολή της ταινίας, και έτσι μπόρεσαν να μετρήσουν ακριβώς πόσο ποπ-κορν έφαγε ο καθένας. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά: οι θεατές με τους μεγάλους κουβάδες είχαν φάει 53% περισσότερο ποπ-κορν απ' ό,τι εκείνοι με τους μεσαίους. Αυτό ισούται με 173 περισσότερες θερμίδες και περίπου 21 επιπλέον βουτιές του χεριού μέσα στον κουβά.

Ο Μπράιαν Γουόνσινκ, ο συγγραφέας της μελέτης, ο οποίος διευθύνει το Εργαστήριο Τροφίμων και Εμπορικών Σημάτων στο Πανεπιστήμιο Κορνέλ, περιέγραψε τα αποτελέσματα στο βιβλίο του *Αλόγιστο φαγητό (Mindless Eating)*: «Έχουμε διεξάγει και άλλες έρευνες με ποπ-κορν, και τα αποτελέσματα ήταν πάντα τα ίδια, όσο και να πειράζαμε τις λεπτομέρειες. Δεν είχε σημασία αν βρισκόμασταν στην Πενσιλβάνια, το Ιλινόι ή την Άιοβα, δεν είχε σημασία τι ταινία προβαλλόταν· όλες οι μελέτες μας κατέληγαν στο ίδιο συμπέρασμα. Οι άνθρωποι τρώνε περισσότερο όταν τους δίνεις μεγαλύτερη συσκευασία. Τελεία και παύλα».

Καμία άλλη θεωρία δεν εξηγεί τη συμπεριφορά. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έτρωγαν για λόγους ευχαρίστησης. (Τα ποπ-κορν ήταν τόσο μαγατιάτικα που έτριζαν!) Δεν ωθούνταν από επιθυμία να τελειώσουν τη μερίδα τους. (Και οι δύο κουβάδες ήταν υπερβολικά μεγάλοι για να τους τελειώσουν.) Δεν είχε σημασία αν ήταν πεινασμένοι ή χορτάτοι. Η εξίσωση είναι ανένδοτη: μεγαλύτερη συσκευασία = περισσότερο φαγητό.

Το καλύτερο από όλα ήταν ότι οι άνθρωποι αρνούσαν να πιστέψουν τα αποτελέσματα. Μετά το τέλος της ταινίας οι ερευνητές ενημέρωσαν τους θεατές για τα δύο διαφορετικά μεγέθη και για τα ευρήματα από παλαιότερες έρευνες. Οι ερευνητές ρώτησαν: «Πιστεύετε ότι φάγατε περισσότερο εξαιτίας του μεγαλύτερου μεγέθους;» Η πλειοψηφία απάντησε με σαρκασμό, λέγοντας «Δεν με ξεγελάτε εμένα με τέτοια πράγματα» ή «Ξέρω καλά πότε έχω χορτάσει».

Ωπ.

2.

Φανταστείτε να σας έδειχνε κάποιος τα δεδομένα από την έρευνα με το ποπ-κορν, αλλά να μην ανέφερε τα μεγέθη των κουβάδων. Στη σύνοψη των δεδομένων, θα μπορούσατε να διαβάσετε εν τάχει τα αποτελέσματα και να δείτε πόσο ποπ-κορν έφαγαν διάφοροι άνθρωποι – κάποιοι έφαγαν λίγο, κάποιοι πολύ, και κάποιοι έκαναν λες και δοκίμαζαν τα όρια του ανθρώπινου στομαχιού. Εξοπλισμένοι με τέτοιου είδους δεδομένα, θα ήταν πολύ εύκολο να βγάλετε βιαστικά συμπεράσματα. *Κάποιοι άνθρωποι τσιμπάνε σε φυσιολογικά πλαίσια, ενώ άλλοι είναι υπερβολικά λαίμαργοι.*

Κάποιος ειδικός σε θέματα δημόσιας υγείας, που θα μελετούσε τα δεδομένα μαζί σας, κατά πάσα πιθανότητα θα ανησυχούσε ιδιαίτερος για τους λαίμαργους. *Πρέπει να παρακινήσουμε αυτούς τους ανθρώπους να υιοθετήσουν πιο υγιεινές διατροφικές συνήθειες! Ας βρούμε τρόπους να τους δείξουμε τι κινδύνους συνεπάγεται η υπερκατανάλωση τροφής για την υγεία τους!*

Αλλά, για μισό λεπτό. Αν θέλετε οι άνθρωποι να τρώνε λιγότερο ποπ-κορν η λύση είναι σχετικά απλή: δώστε τους μικρότερους κουβάδες. Δεν χρειάζεται να ανησυχείτε για τις γνώσεις ή τη συμπεριφορά τους.

Βλέπετε πόσο εύκολο είναι να μετατραπεί ένα πρόβλημα εύκολης αλλαγής (να μικρύνουν οι κουβάδες του ποπ-κόρν) σε πρόβλημα δύσκολης αλλαγής (να πειστεί ο κόσμος να σκέφτεται διαφορετικά). Και αυτή είναι η πρώτη αναπάντεχη διαπίστωση αναφορικά με την αλλαγή: αυτό που μοιάζει με πρόβλημα που αφορά ανθρώπους είναι συχνά πρόβλημα που αφορά καταστάσεις.

3.

Αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει να κάνετε αλλαγές. Εξετάζουμε την αλλαγή σε κάθε επίπεδο – ατομικό, επιχειρηματικό, κοινωνικό. Ίσως θέλετε να βοηθήσετε τον αδερφό σας να ξεπεράσει τον εθισμό του

στον τζόγο. Ίσως πρέπει να πείσετε την ομάδα σας στη δουλειά να περιορίσει τις δαπάνες, εξαιτίας των συνθηκών στην αγορά. Ίσως επιθυμείτε διακαώς να πήγαιναν περισσότεροι από τους γείτονές σας στη δουλειά με το ποδήλατο.

Συνήθως αυτά τα ζητήματα αντιμετωπίζονται ξεχωριστά – υπάρχουν συμβουλές περί «διαχείρισης της αλλαγής» για στελέχη, συμβουλές «αυτοβοήθειας» για τον καθένα και συμβουλές περί «αλλαγής του κόσμου» για ακτιβιστές. Κρίμα, αφού όλες οι προσπάθειες για αλλαγή έχουν κάτι κοινό: για να αλλάξει οτιδήποτε, κάποιος θα πρέπει να αρχίσει να φέρεται διαφορετικά. Ο αδερφός σας θα πρέπει να κόψει το καζίνο· οι υπάλληλοί σας θα πρέπει να κλείνουν οικονομική θέση στο αεροπλάνο. Τελικά, όλες οι προσπάθειες για αλλαγή συνοψίζονται στην ίδια αποστολή: μπορείτε να πείσετε τους ανθρώπους να αρχίσουν να συμπεριφέρονται διαφορετικά;

Ξέρουμε τι σκέφτεστε – ο άνθρωπος αντιστέκεται στην αλλαγή. Αλλά δεν είναι ακριβώς τόσο απλό. Καθημερινά γεννιούνται παιδιά από γονείς που, όλως περιέργως, καλωσορίζουν την αλλαγή. Αναλογιστείτε το μέγεθος αυτής της αλλαγής! Θα δεχόταν, άραγε, κανείς να εργάζεται για ένα αφεντικό που τον ξυπνάει δύο φορές τη νύχτα, ουρλιάζοντας, για να διεκπεραιώσει ασήμαντα διοικητικά καθήκοντα; (Και τι θα γινόταν, άραγε, αν κάθε φορά που φορούσατε καινούργιο ρούχο, ο προϊστάμενος έφτυνε επάνω του;) Κι όμως, οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται σε αυτή την τεράστια αλλαγή – προσφέρονται εθελοντικά.

Στη ζωή μας αποδεχόμαστε πολλές μεγάλες αλλαγές – όχι μόνο μωρά, αλλά και γάμους και καινούργια σπίτια και νέες τεχνολογίες και καινούργια εργασιακά καθήκοντα. Εν τω μεταξύ, άλλες συμπεριφορές δεν λένε να διορθωθούν με τίποτα, εξοργίζοντάς μας. Οι καπνιστές συνεχίζουν να καπνίζουν και τα παιδιά συνεχίζουν να παχαίνουν και οι σύζυγός σας συνεχίζει να μην βάζει τα βρώμικα πουκάμισα στο καλάθι με τα άπλυτα.

Υπάρχουν, λοιπόν, δύσκολες αλλαγές και εύκολες αλλαγές. Τι είναι αυτό που διαφοροποιεί τις μεν από τις δε; Σε αυτό το βιβλίο,

υποστηρίζουμε ότι οι επιτυχημένες αλλαγές έχουν κάποια κοινά στοιχεία. Απαιτούν από αυτόν που πρωτοστατεί στην αλλαγή να κάνει τρία πράγματα συγχρόνως. Έχουμε ήδη αναφέρει το ένα από αυτά τα τρία: για να αλλάξουμε τη συμπεριφορά κάποιου, θα πρέπει να αλλάξουμε την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

Η κατάσταση, βέβαια, δεν είναι η μόνη παράμετρος. Μπορούμε να στείλουμε κάποιον αλκοολικό για αποτοξίνωση, όπου το νέο περιβάλλον θα τον βοηθήσει να μείνει νηφάλιος. Αλλά τι γίνεται αφού φύγει και χάσει αυτή την επιρροή; Μπορεί να παρατηρήσετε μια αύξηση παραγωγικότητας από τους πωλητές σας όταν ο διευθυντής πωλήσεων γίνεται σκιά τους, αλλά τι θα συμβεί μετά, όταν η κατάσταση επανέλθει στα φυσιολογικά πλαίσια; Για να αλλάξει η συμπεριφορά των ατόμων δεν αρκεί να επηρεάσετε το περιβάλλον τους, αλλά θα πρέπει να επηρεάσετε και την καρδιά και το μυαλό τους.

Το πρόβλημα είναι το εξής: συχνά η καρδιά και το μυαλό διαφωνούν. Έντονα.

4.

Σκεφτείτε το Clocky, ένα ξυπνητήρι που κατασκευάστηκε από μια φοιτήτρια του MIT, την Γκόρι Νάντα. Δεν είναι συνηθισμένο ξυπνητήρι – έχει ροδάκια. Το ρυθμίζετε το βράδυ, και το πρωί, όταν χτυπάει, κατρακυλά από το κομοδίνο σας κι αρχίζει να τρέχει μέσα στο δωμάτιο, αναγκάζοντάς σας να το κυνηγήσετε. Φανταστείτε τη σκηνή: σέρνεστε μισόγυμνοι μες στην κρεβατοκάμαρα, κυνηγώντας και βρίζοντας ένα ρολόι που τρέχει σαν παλαβό.

Το Clocky εγγυάται ότι δεν θα πατάτε ξανά και ξανά το κουμπί της αναβολής μέχρι να σας βρει κάνα ανεπανόρθωτο κακό. Και απ' ό,τι φαίνεται ο φόβος αυτός είναι αρκετά κοινός, καθώς τα δύο πρώτα χρόνια της κυκλοφορίας του Clocky στην αγορά πουλήθηκαν περίπου 35.000 κομμάτια προς 50 δολάρια το καθένα (παρά την ελάχιστη διαφήμιση).

Η επιτυχία αυτής της εφεύρεσης αποκαλύπτει πολλά για την ανθρώπινη ψυχολογία. Αυτό που κατά βάση αποδεικνύει είναι ότι είμαστε σχιζοφρενείς. Η μία μας πλευρά –η λογική– θέλει να σηκωθούμε στις 5:45 π.μ., για να έχουμε αρκετό χρόνο για ένα γρήγορο τρέξιμο προτού φύγουμε για το γραφείο. Η άλλη –η συγκινησιακή πλευρά– ξυπνάει μέσα στο μισοσκόταδο της αυγής, χουζουρεύοντας μέσα σε ένα ζεστό κουκούλι από σεντόνια και κουβέρτες και δεν θέλει τίποτα στον κόσμο περισσότερο από μερικά ακόμα λεπτά ύπνου. Αν αυτές τις εσωτερικές διαμάχες τις κερδίζει συνήθως η συγκινησιακή σας πλευρά, όπως συμβαίνει και σε μας, τότε μάλλον είστε ένας υποψήφιος αγοραστής του Clocky. Η ομορφιά αυτής της συσκευής είναι ότι επιτρέπει στη λογική πλευρά σας να ξεγελάσει τη συγκινησιακή σας. Είναι απολύτως αδύνατον να μείνετε κουλουριασμένοι κάτω από τα σκεπάσματα όσο ένα ξυπνητήρι τρέχει ανεξέλεγκτο πάνω-κάτω μες στο δωμάτιο.

Ας είμαστε ξεκάθαροι: το Clocky δεν είναι προϊόν για βιολογικά είδη που έχουν τα λογικά τους. Αν ο Σποκ θέλει να ξυπνήσει στις 5:45 π.μ., θα ξυπνήσει. Χωρίς πολλά πολλά.

Η εγγενής μας σχιζοφρένεια είναι κάτι το εντελώς αλλόκοτο, αλλά δεν της δίνουμε πολλή σημασία γιατί την έχουμε συνηθίσει. Όταν ξεκινάμε δίαιτα πετάμε τα γαριδάκια και τα μπισκότα από το ντουλάπι επειδή η λογική μας πλευρά γνωρίζει πως όταν η συγκινησιακή πλευρά νιώσει λαιμαργία, δεν υπάρχει ελπίδα αυτοέλεγχου. Η μόνη επιλογή είναι να απομακρυνθεί εντελώς ο πειρασμός. (Να σημειωθεί ότι κάποια μέρα κάποιος φοιτητής του MIT θα γίνει πάμπλουτος σχεδιάζοντας γαριδάκια που θα τρέχουν να ξεφύγουν από άτομα που κάνουν δίαιτα.)

Το αναπόφευκτο συμπέρασμα είναι το εξής: το μυαλό σας δεν έχει μία και μόνο γνώμη.

Για την ακρίβεια, η επικρατούσα άποψη στην ψυχολογία είναι ότι το μυαλό έχει κάθε στιγμή δύο ανεξάρτητα συστήματα σε λειτουργία. Πρώτον, υπάρχει αυτό που ονομάζουμε συγκινησιακή πλευρά.

Είναι το ενστικτώδες κομμάτι σας, αυτό που αισθάνεται τον πόνο και την ευχαρίστηση. Δεύτερον, υπάρχει η λογική πλευρά, επίσης γνωστή και ως στοχαστικό ή συνειδητό σύστημα. Είναι το κομμάτι σας που μελετά και αναλύει και στοχάζεται το μέλλον.

Τις τελευταίες δεκαετίες οι ψυχολόγοι έχουν μάθει πολλά για αυτά τα δύο συστήματα, αλλά φυσικά η ανθρωπότητα είχε πάντοτε συναίσθηση αυτής της έντασης. Ο Πλάτωνας είχε πει ότι μέσα στο κεφάλι μας έχουμε έναν λογικό ηνίοχο, ο οποίος πρέπει να χαλιναγωγήσει ένα ανυπότακτο άλογο που «πολύ δύσκολα υπακούει στα χτυπήματα με το μαστίγιο και στα κεντρίσματα»¹. Ο Φρόνιτ έγραψε για το εγωιστικό *εκείνο* και το ευσυνείδητο *υπερεγώ* (και για το *εγώ*, το οποίο παρεμβάλλεται ανάμεσά τους). Ακόμα πιο πρόσφατα, οι συμπεριφορικοί οικονομολόγοι ονομάτισαν τα δύο συστήματα *οργανωτή και πράττοντα*.

Από εμάς, όμως, η ένταση μεταξύ των δύο γίνεται καλύτερα κατανοητή με έναν παραλληλισμό που χρησιμοποιήθηκε από τον Τζόναθαν Χάιντ, ψυχολόγο στο Πανεπιστήμιο της Βιρτζίνια, στο υπέροχο βιβλίο του *The Happiness Hypothesis*. Ο Χάιντ γράφει πως η συγκινησιακή πλευρά μας είναι ένας ελέφαντας και η λογική πλευρά μας ο αναβάτης του. Καθισμένος επάνω στον ελέφαντα, ο αναβάτης κρατάει τα ηνία και φαίνεται να είναι επικεφαλής. Ωστόσο, ο έλεγχος του αναβάτη είναι επισφαλής, καθώς ο ίδιος είναι πάρα πολύ μικρός συγκριτικά με τον ελέφαντα. Σε οποιαδήποτε περίπτωση ο βάρους έξι τόνων ελέφαντας και ο αναβάτης διαφωνήσουν σχετικά με την κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν, ο αναβάτης θα βγει χαμένος. Σαφώς μειονεκτεί.

Οι περισσότεροι από εμάς είμαστε πολύ καλά εξοικειωμένοι με καταστάσεις που ο ελέφαντάς μας υπερισχύει του αναβάτη μας. Το έχετε βιώσει αν έχετε ποτέ παρακοιμηθεί ή παραφάει, αν έχετε τηλεφωνήσει στον ή στην πρώην σας μέσα στη νύχτα, αν έχετε επιδειξει

1 Σ.Τ.Μ.: Πλάτων, Φαίδρος, μετάφραση Παναγιώτης Δόικος, Εκδόσεις Ζήτρος, σελ. 287.

αναβλητικότητα, αν έχετε προσπαθήσει να κόψετε το κάπνισμα και έχετε αποτύχει, αν έχετε κάνει κοπάνα από το γυμναστήριο, αν έχετε εκνευριστεί και έχετε πει κάτι που μετανιώσατε, αν έχετε παρατήσει τα μαθήματα ισπανικών ή πιάνου, αν έχετε αρνηθεί λόγω φόβου να πείτε τη γνώμη σας σε κάποια σύσκεψη, και τα λοιπά.

Η αδυναμία του ελέφαντα, δηλαδή της συγκινησιακής και ενστικτώδους πλευράς μας, είναι ξεκάθαρη: χαρακτηρίζεται από οκνηρία και δειλία, συχνά αναζητάει το βραχυπρόθεσμο κέρδος (παγωτό) αντί του μακροπρόθεσμου (λεπτό σώμα). Όταν αποτυγχάνουν οι προσπάθειες για αλλαγή συνήθως ευθύνεται ο ελέφαντας, αφού το είδος αλλαγής που θέλουμε περιλαμβάνει τις περισσότερες φορές βραχυπρόθεσμες θυσίες με αντάλλαγμα μακροπρόθεσμα οφέλη. (Μειώνουμε τα έξοδα σήμερα για να βελτιώσουμε τον ισολογισμό τον επόμενο χρόνο. Αποφεύγουμε το παγωτό σήμερα για να έχουμε καλύτερο σώμα τον επόμενο χρόνο.) Οι αλλαγές συχνά αποτυγχάνουν επειδή ο αναβάτης απλώς δεν μπορεί να διατηρήσει τον ελέφαντα σε ευθεία πορεία όσο χρειάζεται ώστε να φτάσουν στον προορισμό.

Η δίψα του ελέφαντα για άμεση ικανοποίηση είναι το αντίθετο του δυνατού σημείου του αναβάτη, δηλαδή της ικανότητας να σκέφτεται μακροπρόθεσμα, να σχεδιάζει, να μην μένει στη στιγμή (όλα αυτά που το κατοικίδιό σας δεν μπορεί να κάνει).

Ωστόσο, αυτό που μπορεί να σας εκπλήξει είναι ότι και ο ελέφαντας έχει σημαντικότερα δυνατά σημεία, ενώ και ο αναβάτης έχει τρομερές αδυναμίες. Ο «κακός» της υπόθεσης δεν είναι πάντα ο ελέφαντας. Το συναίσθημα ανήκει στη δικαιοδοσία του ελέφαντα – αγάπη, συμπόνια, συμπάρασταση, αφοσίωση. Το έντονο ένστικτό σας να προστατεύσετε τα παιδιά σας από κάθε κακό – αυτός είναι ο ελέφαντας. Η τολμηρότητα που αισθάνεστε όταν πρέπει να υπερασπιστείτε τον εαυτό σας – αυτός είναι ο ελέφαντας.

Ακόμα πιο σημαντικό, όταν σχεδιάζετε κάποια αλλαγή, ο ελέφαντας είναι αυτός που αναλαμβάνει να πράξει. Για να σημειωθεί πρόοδος σε ό,τι αφορά την επίτευξη κάποιου στόχου, όσο εκλεπτυσμένος

ή χοντροκομμένος και αν είναι, απαιτείται η ενέργεια και το πάθος του ελέφαντα. Και αυτό το χαρακτηριστικό είναι το εκ διαμέτρου αντίθετο της μεγάλης αδυναμίας του αναβάτη: της αναβλητικότητας. Ο αναβάτης έχει την τάση να αναλύει και να ψειρίζει το καθετί. Το πιο πιθανό είναι να γνωρίζετε ανθρώπους με προβληματικούς αναβάτες: ο φίλος σας που ταλαιπωρείται 20 λεπτά για ν' αποφασίσει τι θα φάει το βράδυ, ο συνάδελφός σας που κατεβάζει καινούριες ιδέες επί ώρες, αλλά δεν ποτέ δεν παίρνει κάποια τελική απόφαση.

Αν θέλετε να κάνετε αλλαγές θα πρέπει να προσφύγετε και στις δύο πλευρές. Ο αναβάτης προσφέρει τον σχεδιασμό και την κατεύθυνση και ο ελέφαντας προσφέρει την ενέργεια. Έτσι, αν αγγίξετε τους αναβάτες της ομάδας σας και όχι τους ελέφαντές τους, τα μέλη της θα κατανοούν χωρίς να έχουν κίνητρο. Αν αγγίξετε τους ελέφαντες και όχι τους αναβάτες, θα νιώθουν πάθος χωρίς κατεύθυνση. Και στις δύο περιπτώσεις τα ελαττώματα μπορούν να προκαλέσουν παράλυση. Ένας διστακτικός ελέφαντας και ένας δραστήριος αναβάτης μπορούν να εγγυηθούν ότι τίποτα δεν θα αλλάξει. Αλλά όταν ο ελέφαντας και ο αναβάτης προχωρούν μαζί, η αλλαγή μπορεί να αποδειχτεί εύκολη.

5.

Όταν ο αναβάτης και ο ελέφαντας διαφωνούν για την κατεύθυνση προς την οποία θα κινηθούν, τότε υπάρχει πρόβλημα. Προσωρινά, ο αναβάτης μπορεί να κάνει το δικό του – μπορεί να τραβήξει τα χαλινάρια αρκετά δυνατά ώστε να υποτάξει τον ελέφαντα. (Αυτό ακριβώς κάνετε κάθε φορά που χρησιμοποιείτε τη δύναμη της θέλησής σας.) Όμως ο αναβάτης δεν είναι δυνατόν να βγαίνει συνεχώς νικητής στη διεγκυστίδα έναντι ενός πελώριου ζώου. Εξαντλείται.

Για να γίνει πιο σαφές αυτό το σημείο, αναλογιστείτε τη συμπεριφορά κάποιων φοιτητών που συμμετείχαν σε μια έρευνα σχετική με την «αντίληψη περί φαγητού» (ή τουλάχιστον έτσι τους είπαν). Πή-

γαν στο εργαστήριο λίγο πεινασμένοι· τους είχαν ζητήσει να μείνουν νηστικοί για τουλάχιστον τρεις ώρες. Τους οδήγησαν σε ένα δωμάτιο που μύριζε υπέροχα – οι ερευνητές είχαν μόλις ψήσει μπισκότα σοκολάτας. Σε ένα τραπέζι στο κέντρο του δωματίου υπήρχαν δύο μπολ. Το ένα είχε διάφορα σοκολατάκια, καθώς και τα ζεστά φρεσκοψημένα μπισκότα που είχαν μυρίσει. Στο άλλο υπήρχαν ραπανάκια.

Οι ερευνητές είχαν ετοιμάσει την εξής προσχηματική ιστορία: έχουμε επιλέξει τη σοκολάτα και τα ραπανάκια επειδή έχουν ιδιαιτέρως χαρακτηριστικές γεύσεις. Αύριο θα επικοινωνήσουμε μαζί σας για να σας ρωτήσουμε τι θυμάστε από τη γευστική αίσθηση που βιώσατε την ώρα που τρώγατε.

Ζήτησαν από τους μισούς συμμετέχοντες να φάνε δυο-τρία μπισκότα και μερικά σοκολατάκια, αλλά να μη φάνε ραπανάκια. Από τους άλλους μισούς ζήτησαν να φάνε τουλάχιστον δυο-τρία ραπανάκια, αλλά να μη φάνε μπισκότα. Όσο εκείνοι έτρωγαν οι ερευνητές έφυγαν από το δωμάτιο, με την αρκετά σαδιστική πρόθεση να βάλουν τους συμμετέχοντες σε πειρασμό: ήθελαν οι κακόμοιροι οι ραπανοφάγοι να κάθονται εκεί μόνοι τους και να τσιμπολογούν τροφή για κουνέλια, κοιτάζοντας με ζήλια τα φρεσκοψημένα μπισκότα. (Προφανώς εννοείται ότι όσοι έτρωγαν μπισκότα δεν δυσκολεύτηκαν και πολύ να αντισταθούν στα ραπανάκια.) Παρά τον πειρασμό, όλοι οι συμμετέχοντες έφαγαν αυτό που τους είχε ζητηθεί, και κανένας δεν σούφρωσε μπισκότο. Έτσι ακριβώς λειτουργεί η δύναμη της θέλησης.

Σε εκείνο το σημείο, η «έρευνα γεύσης» επίσημα τελείωσε, και μια άλλη ομάδα ερευνητών εισήλθε με μια δεύτερη, υποτίθεται άσχετη, έρευνα: προσπαθούμε να ανακαλύψουμε ποιοι είναι καλύτεροι στην επίλυση προβλημάτων, οι φοιτητές κολεγίου ή οι μαθητές λυκείου. Αυτή η πλαισίωση είχε σκοπό να κάνει τους φοιτητές να νιώσουν υπερηφάνεια και να πάρουν στα σοβαρά την εργασία που θα ακολουθούσε.

Στους φοιτητές κολεγίου δόθηκε μια σειρά από σπάζοκεφαλίες που τους ζητούσαν να σχεδιάσουν ένα περίπλοκο γεωμετρικό σχήμα χωρίς να περάσουν δύο φορές επάνω από την ίδια γραμμή ή να σηκώ-

σουν το μολύβι τους από το χαρτί. Τους έδωσαν αρκετά λευκά χαρτιά για να μπορούν να κάνουν πολλές δοκιμές. Στην πραγματικότητα οι σπαζοκεφαλιές ήταν σχεδιασμένες για να μην λύνονται. Οι ερευνητές ήθελαν να δουν πόση ώρα θα επέμεναν οι φοιτητές σε ένα δύσκολο και απογοητευτικό έργο προτού τελικά τα παρατήσουν.

Οι φοιτητές που δεν είχαν υποβληθεί στον πειρασμό, που δεν είχε χρειαστεί να αντισταθούν στα σοκολατένια μπισκότα, σπατάλησαν 19 λεπτά στο έργο, κάνοντας 34 καλοπροαίρετες προσπάθειες να λύσουν το πρόβλημα.

Οι φοιτητές που είχαν φάει τα ραπανάκια αποδείχθηκαν λιγότερο επίμονοι. Τα παράτησαν μετά από μόλις 8 λεπτά –λιγότερο από το μισό χρόνο που σπατάλησαν οι άλλοι– και έκαναν μόνο 19 απόπειρες επίλυσης. Γιατί τα παράτησαν τόσο εύκολα;

Η απάντηση μπορεί να σας εκπλήξει: στέρεψε ο αυτοέλεγχός τους. Σε έρευνες όπως αυτή, οι ψυχολόγοι έχουν ανακαλύψει ότι ο αυτοέλεγχος δεν αποτελεί ανεξάντλητο πόρο. Είναι όπως η άρση βαρών στον πάγκο στο γυμναστήριο. Η πρώτη άρση είναι εύκολη, όταν οι μύες είναι φρέσκοι. Αλλά με κάθε επιπλέον επανάληψη, οι μύες εξαντλούνται όλο και περισσότερο, μέχρι που δεν μπορείτε πια να σηκώσετε την μπάρα. Οι φοιτητές που έτρωγαν ραπανάκια εξάντλησαν τον αυτοέλεγχό τους αντιστεκόμενοι στα μπισκότα. Έτσι, όταν οι ελέφαντές τους αναπόφευκτα άρχισαν να παραπονιούνται για τις σπαζοκεφαλιές –είναι πολύ δύσκολες, δεν έχουν πλάκα, δεν είμαστε καλοί σε αυτό– οι αναβάτες δεν είχαν αρκετή δύναμη να τους κρατήσουν χαλιναγωγημένους για περισσότερα από 8 λεπτά. Εν τω μεταξύ, οι φοιτητές που είχαν φάει τα μπισκότα είχαν έναν φρέσκο, ξεκούραστο αναβάτη που υπερίσχυσε του ελέφαντα για 19 λεπτά.

Ο αυτοέλεγχος δεν αποτελεί ανεξάντλητο πόρο. Αυτή είναι μια κρίσιμη συνειδητοποίηση, καθώς όταν μιλάμε για «αυτοέλεγχο» δεν αναφερόμαστε στη στενή έννοια του όρου, στη δύναμη της θέλησης, δηλαδή, που απαιτείται για να παλέψουμε ενάντια στους πειρασμούς (κάπνισμα, μπισκότα, αλκοόλ). Αναφερόμαστε σε μια ευρύτερη έν-

νοια αυτο-εποπτείας. Αναλογιστείτε πώς λειτουργεί το μυαλό σας όταν ασκείτε αρνητική κριτική σε κάποιον υπάλληλο ή όταν οργανώνετε ένα καινούριο ράφι με βιβλία ή όταν μαθαίνετε κάποιον καινούριο χορό. Είστε προσεχτικοί και σταθμίζετε καλά τις λέξεις ή τις κινήσεις σας. Νιώθετε λες και υπάρχει κάποιος επόπτης γύρω σας. Και αυτό, αυτοέλεγχος είναι.

Αντιπαραθέστε σε αυτό όλες τις καταστάσεις όπου η συμπεριφορά σας δεν ήταν «εποπτευόμενη» – όταν για παράδειγμα οδηγάτε και νιώθετε ότι δεν μπορείτε να θυμηθείτε τα τελευταία χιλιόμετρα του δρόμου ή όταν κάνετε μπάνιο ή φτιάχνετε τον πρωινό σας καφέ χωρίς να το σκέφτεστε καθόλου. Στην πραγματικότητα, μεγάλο μέρος της καθημερινής συμπεριφοράς μας είναι περισσότερο αυτόματο παρά εποπτευόμενο, πράγμα καλό καθώς η εποπτευόμενη συμπεριφορά είναι δύσκολη και εξαντλητική υπόθεση.

Δεκάδες έρευνες έχουν καταδείξει την εξαντλητική φύση της αυτο-εποπτείας. Για παράδειγμα, άνθρωποι που τους ζητήθηκε να πάρουν δύσκολες αποφάσεις και να καταλήξουν σε συμβιβασμούς –όπως να φτιάξουν μια λίστα γάμου ή να παραγγείλουν έναν καινούριο υπολογιστή– αντιμετώπισαν μεγαλύτερη δυσκολία στη συγκέντρωση και την επίλυση προβλημάτων από εκείνους που δεν είχαν αναγκαστεί να πάρουν δύσκολες αποφάσεις. Σε μία έρευνα, ζητήθηκε από ορισμένους συμμετέχοντες να συγκρατήσουν τα συναισθήματά τους την ώρα που έβλεπαν μια λυπητερή ταινία για άρρωστα ζώα. Στη συνέχεια παρουσίασαν λιγότερη σωματική αντοχή από άλλους που είχαν επιτρέψει στα δάκρυά τους να κυλήσουν ελεύθερα. Η έρευνα δείχνει ότι χρησιμοποιούμε τα αποθέματα αυτοελέγχου μας σε μια ευρεία γκάμα καταστάσεων: ελέγχουμε την εντύπωση που δημιουργούμε σε άλλους, αντιμετωπίζουμε τους φόβους μας, συγκρατούμε τα έξοδά μας, προσπαθούμε να συγκεντρωθούμε σε απλές οδηγίες όπως «Μην σκέφτεστε τη λευκή αρκούδα» και πάρα πολλές άλλες.

Ιδού γιατί αυτό έχει μεγάλη σημασία για την αλλαγή: όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να αλλάξουν κάτι, συνήθως σκαλίζουν συμπερι-

φορές που έχουν αυτοματοποιηθεί και η αλλαγή τους απαιτεί την προσεκτική εποπτεία του αναβάτη. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή που προτείνεται, τόσο περισσότερο θα απομυζήσει τον αυτοέλεγχό μας.

Όταν οι άνθρωποι εξαντλούν τον αυτοέλεγχό τους, στην ουσία εξαντλούν τους πνευματικούς μυς που απαιτούνται για να σκέφτονται δημιουργικά, να συγκεντρώνονται, να περιορίζουν τις παρορμήσεις τους και να επιδεικνύουν επιμονή μπροστά στην απογοήτευση ή την αποτυχία. Με άλλα λόγια, εξαντλούν ακριβώς αυτούς τους πνευματικούς μυς που χρειάζονται για να γίνει μια μεγάλη αλλαγή.

Επομένως, όταν ακούτε κάποιους να λένε ότι η αλλαγή είναι δύσκολη επειδή οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες ή απρόθυμοι, να ξέρετε ότι αυτό είναι εντελώς λανθασμένο. Για την ακρίβεια ισχύει το ακριβώς αντίθετο: η αλλαγή είναι δύσκολη επειδή οι άνθρωποι εξαντλούν τους εαυτούς τους. Και αυτή είναι η δεύτερη απροσδόκητη διαπίστωση αναφορικά με την αλλαγή: αυτό που συχνά μοιάζει με οκνηρία, στην πραγματικότητα είναι εξάντληση.

6.

Ο Τζον Στέγκνερ θεωρούσε ότι η εταιρεία όπου εργαζόταν, μια μεγάλη βιομηχανική επιχείρηση, σπαταλούσε τεράστια χρηματικά ποσά. «Πίστευα ότι είχαμε την ευκαιρία να ελαττώσουμε το κόστος αγοράς όχι μόνο κατά 2%, αλλά κατά περίπου 1 δισεκατομμύριο δολάρια μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια», είπε ο Στέγκνερ, όπως παρατίθεται στο βιβλίο *Η καρδιά της αλλαγής (The Heart of Change)* των Τζον Κότερ και Νταν Κοέν.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η εξοικονόμηση ήταν απαραίτητο να γίνει μια μεγάλη αλλαγή στις διαδικασίες, και για να συντελεστεί αυτή η αλλαγή ο Στέγκνερ γνώριζε ότι έπρεπε να πείσει τους προϊσταμένους του. Γνώριζε, επίσης, ότι δεν θα ασπάζονταν μια τόσο μεγάλη αλλαγή, αν δεν πίστευαν ότι υπήρχε πράγματι κάποια ευκαιρία. Και κατά κύριο λόγο δεν το πίστευαν.

Αναζητώντας ένα πειστικό παράδειγμα για τις κακές αγοραστικές συνήθειες της εταιρείας, ο Στέγκνερ ανέθεσε σε έναν ασκούμενο να ερευνήσει ένα μόνο είδος – τα γάντια εργασίας που φορούσαν οι εργάτες στα περισσότερα από τα εργοστάσια της εταιρείας. Ο ασκούμενος ανέλαβε την αποστολή να καταγράψει όλα τα είδη γαντιών που χρησιμοποιούνταν σε όλα τα εργοστάσια τις εταιρείας και στη συνέχεια να βρει τι πλήρωνε η εταιρεία για αυτά.

Ο ατρόμητος ασκούμενος σύντομα ανέφερε ότι τα εργοστάσια προμηθεύονταν 424 διαφορετικά είδη γαντιών! Επιπλέον, χρησιμοποιούσαν διαφορετικούς προμηθευτές, και διαπραγματεύονταν ξεχωριστά τις τιμές. Το ίδιο ζευγάρι γάντια που κόστιζε 5 δολάρια σε ένα εργοστάσιο μπορεί να κόστιζε 17 δολάρια σε κάποιο άλλο.

Μετά από απαίτηση του Στέγκνερ, ο ασκούμενος συνέλλεξε ένα δείγμα από καθένα από τα 424 διαφορετικά είδη γαντιών και τους κόλλησε μια ετικέτα με την τιμή αγοράς. Στη συνέχεια, τα μάζεψαν όλα, τα μετέφεραν στην αίθουσα συσκέψεων και τα στοίβαξαν επάνω στο τραπέζι. Ο Στέγκνερ προσκάλεσε όλους προέδρους των γενικών διευθύνσεων να επισκεφτούν τον Βωμό του Γαντιού. Ιδού πώς θυμάται το περιστατικό:

Αυτό που είδαν ήταν ένα μεγάλο ακριβό τραπέζι, το οποίο φυσιολογικά ήταν καθαρό ή είχε πάνω μερικά έγγραφα, και τώρα ήταν γεμάτο γάντια. Όλα τα ανώτερα στελέχη έμειναν να κοιτάνε το θέαμα αυτό για ένα περίπου λεπτό. Μετά όλοι είπαν κάτι σε στυλ: «Πραγματικά αγοράζουμε όλα αυτά τα διαφορετικά είδη γαντιών;» Ε, για να λέμε την αλήθεια ναι. «Αλήθεια;» Ναι, αλήθεια. Μετά άρχισαν να περπατάνε γύρω από το τραπέζι... Κοιτούσαν τις τιμές. Κοίταξαν δύο γάντια που έμοιαζαν ακριβώς ίδια, ωστόσο το ένα είχε τιμή 3,22 δολάρια και το άλλο 10,55 δολάρια. Είναι πολύ σπάνιο αυτοί οι άνθρωποι να μην έχουν τίποτα να πουν. Αλλά εκείνη την ημέρα είχαν απλώς μείνει με το στόμα ανοιχτό.

Σύντομα η έκθεση των γαντιών ξεκίνησε μια μεγάλη περιοδεία, με επισκέψεις σε δεκάδες εργοστάσια. Οι αντιδράσεις ήταν έντονες: *Εί- ναι τρελό. Είμαστε τρελοί. Πρέπει οπωσδήποτε να το σταματήσουμε αυτό.* Σύντομα ο Στέγκνερ έλαβε την εντολή για αλλαγή την οποία επι- ζητούσε. Η εταιρεία άλλαξε τις διαδικασίες προμηθειών της και εξοι- κονόμησε μεγάλα χρηματικά ποσά. Αυτή ήταν η ευτυχής κατάληξη που επιθυμούσαν όλοι (εκτός, φυσικά, από τους πωλητές των γαντιών που είχαν κατορθώσει να πουλάνε τα γάντια των 5 δολαρίων για 17).

7.

Ας είμαστε ειλικρινείς: οι περισσότεροι από εμάς δεν θα είχαμε καν δοκιμάσει να κάνουμε αυτό που έκανε ο Στέγκνερ. Θα μας φανό- ταν τόσο εύκολο, τόσο φυσικό, να κάνουμε μια παρουσίαση που θα απευθυνόταν μόνο στον αναβάτη. Σκεφτείτε τις δυνατότητες: τα δι- αγράμματα, τα δεδομένα περί εξοικονόμησης, τα πρωτόκολλα μείω- σης εξόδων, τις εισηγήσεις για ενοποίηση προμηθευτών, την έξοχη λογική της κεντροποίησης των προμηθειών. Θα μπορούσατε να έχετε φτιάξει ένα Excel με 12 καρτέλες που θα έκανε έναν φοροτεχνικό να δακρύσει από ευτυχία. Αντ' αυτού, όμως, ο Στέγκνερ πέταξε κάτι γάντια επάνω σε ένα τραπέζι και φώναξε τα αφεντικά του να τα δουν.

Αυτό θα πει θαρραλέος χαρτογιακάς.

Ο Στέγκνερ ήξερε ότι για να αλλάξουν τα πράγματα, έπρεπε να πάρει με το μέρος του τους ελέφαντες των συναδέλφων του. Αν είχε κάνει κάποια αναλυτική έκκληση, κατά πάσα πιθανότητα θα είχε ει- σπράξει κάποια συγκαταβατικά νεύματα, και ίσως τα στελέχη να εί- χαν ζητήσει να γίνει κάποια επαναληπτική συνάντηση μετά από έξι εβδομάδες (την οποία θα ανέβαλλαν). Η αναλυτική επιχειρηματολο- γία θα ήταν ακαταμάχητη – από μόνη της ίσως να έπειθε τους συνα- δέλφους του Στέγκνερ ότι η αναθεώρηση του συστήματος αγορών ήταν κάτι σημαντικό, που έπρεπε να γίνει... τον επόμενο χρόνο.

Να θυμάστε ότι αν κερδίσετε τους αναβάτες των συναδέλφων σας,

αλλά όχι τους ελέφαντες, θα έχετε κατεύθυνση χωρίς κίνητρο. Ίσως οι αναβάτες να καταφέρουν να σύρουν τους ελέφαντες για λίγο, αλλά όπως έχουμε δει, αυτή η προσπάθεια δεν μπορεί να έχει διάρκεια.

Ωστόσο, αν καταφέρετε να αγγίξετε το *συναίσθημα*, τα πράγματα αλλάζουν. Ο Στέγκνερ ταρακούνησε τους συναδέλφους του. Αρχικά σκέφτηκαν: *Είμαστε τρελοί!* Μετά σκέφτηκαν: *Μπορούμε να το διορθώσουμε.* Καθένας τους κατέβασε μερικές ιδέες για να προσπαθήσει να διορθώσει το πρόβλημα με τα γάντια – και κατ' επέκταση ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγικών. Όλη αυτή η διαδικασία κινητοποίησε τους ελέφαντές τους.

Κανονικά, δεν περιμένουμε ότι αλλαγές αξίας δισεκατομμυρίων θα παρουσιαστούν με τέτοιο τρόπο. Η όλη προσπάθεια για αλλαγή είχε ως επικεφαλής έναν μεμονωμένο υπάλληλο με τη βοήθεια ενός ασκούμενου. Ήταν επικεντρωμένη σε ένα και μόνο προϊόν. Το πεδίο εφαρμογής της παρουσίασης δεν αντιστοιχούσε σε καμία περίπτωση με το πεδίο εφαρμογής της πρότασης. Κι όμως, η στρατηγική του Στέγκνερ έφερε αποτέλεσμα.

Αυτή είναι η δύναμη της από κοινού επίκλησης σε αναβάτη και ελέφαντα.

8.

Είναι αλήθεια πως ένας ελέφαντας χωρίς κίνητρο μπορεί να καταδικάσει την προσπάθεια για αλλαγή, αλλά ας μην ξεχνάμε ότι και ο αναβάτης έχει τα δικά του προβλήματα. Ομφαλοσκοπεί, υπεραναλύει, κωλυσιεργεί. Αν ο αναβάτης δεν είναι απολύτως βέβαιος προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί, τείνει να αναγκάζει τον ελέφαντα να διαγράφει κύκλους. Και όπως θα δούμε, αυτή η τάση εξηγεί την τρίτη και τελευταία απροσδόκητη διαπίστωση αναφορικά με την αλλαγή: αυτό που μοιάζει με αντίσταση είναι συχνά έλλειψη σαφήνειας.

Δύο ερευνητές του χώρου της υγείας, ο Στιβ Μπουθ-Μπάτερφιλντ και ο Μπιλ Ρίγκερ, καθηγητές στο Πανεπιστήμιο της Δυτικής Βιρτζίνι-

νια, εξέταζαν πώς μπορούσαν να πείσουν τους ανθρώπους να υιοθετήσουν μια πιο υγιή διατροφή. Από προγενέστερες έρευνες γνώριζαν ότι οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αλλάξουν όταν η νέα συμπεριφορά που αναμένεται από εκείνους είναι σαφέστατη, αλλά δυστυχώς η «πιο υγιής διατροφή» μόνο σαφής δεν είναι.

Από πού να αρχίσει κανείς; Τι τροφές θα πρέπει να σταματήσει (ή να αρχίσει) να καταναλώνει; Θα πρέπει να αλλάξει διατροφικές συνήθειες στο πρωινό, το μεσημεριανό ή το βραδινό; Στο σπίτι ή έξω; Υπάρχουν αμέτρητοι τρόποι για «να τρώμε πιο υγιεινά», ειδικά αν αναλογιστούμε τη διατροφή του μέσου Αμερικανού. Ακριβώς σε αυτού του είδους τις καταστάσεις ο αναβάτης θα κωλυσιεργεί, θα αναλύει και θα ταλαιπωρείται, χωρίς ποτέ να σημειώνει πρόοδο.

Καθώς οι δύο ερευνητές έσπαγαν το κεφάλι τους, οι σκέψεις τους επέστρεφαν συνεχώς στο γάλα. Οι περισσότεροι Αμερικανοί πίνουν γάλα, και όλοι γνωρίζουμε ότι το γάλα είναι σημαντική πηγή ασβεστίου. Είναι όμως και η μεγαλύτερη πηγή κορεσμένου λίπους στη διατροφή του μέσου Αμερικανού. Για την ακρίβεια, οι υπολογισμοί έδειξαν κάτι εντυπωσιακό: αν κάποιος Αμερικανός αντικαθιστούσε το πλήρες με γάλα χωρίς λιπαρά ή με 1% λιπαρά, η μέση δίαιτα θα έφτανε αμέσως στα προτεινόμενα επίπεδα κορεσμένου λίπους όπως ορίζονται από το Υπουργείο Γεωργίας των ΗΠΑ.

Πώς πείθεις τους Αμερικανούς να αρχίσουν να πίνουν γάλα με χαμηλά λιπαρά; Εξασφαλίζεις ότι θα υπάρχει στο ψυγείο τους. Δεν πρόκειται για φαιδρή απάντηση. Οι άνθρωποι θα πιουν ό,τι υπάρχει στο σπίτι – μια οικογένεια θα καταναλώσει το γάλα χαμηλών λιπαρών τόσο γρήγορα όσο θα κατανάλωνε και το πλήρες. Επομένως, το πρόβλημα αποδείχτηκε στην πραγματικότητα ευκολότερο απ' ό,τι αναμενόταν: δεν πρέπει να αλλάξουμε διατροφική συμπεριφορά. Πρέπει να αλλάξουμε *αγοραστική* συμπεριφορά.

Ξαφνικά η παρέμβαση έγινε ξεκάθαρη. Τι είδους συμπεριφορά επιθυμούμε να αλλάξουμε; Θέλουμε οι καταναλωτές να αγοράζουν γάλα με χαμηλά λιπαρά. Πότε; Όταν ψωνίζουν. Πού; Μα πού αλλού;

Τι άλλο πρέπει να αλλάξει; Τίποτα (προς το παρόν).

Ο Ρίγκερ και ο Μπουθ-Μπάτερφιλντ ξεκίνησαν μια εκστρατεία σε δύο κοινότητες της Δυτικής Βιρτζίνια, με διαφημιστικά μηνύματα στα τοπικά μέσα (τηλεόραση, εφημερίδα, ραδιόφωνο) για δύο εβδομάδες. Σε αντίθεση με τα ανιαρά μηνύματα των περισσότερων εκστρατειών δημόσιας υγείας, η εκστρατεία για το γάλα με χαμηλά λιπαρά ήταν δυναμική και συγκεκριμένη. Μία διαφήμιση επεσήμαινε το γεγονός ότι ένα ποτήρι πλήρες γάλα έχει την ίδια ποσότητα κορεσμένου λίπους με πέντε φέτες μπέικον! Σε μια συνέντευξη τύπου, οι ερευνητές έδειξαν στους τοπικούς δημοσιογράφους ένα σωληνάριο γεμάτο λίπος – το ισοδύναμο της ποσότητας που βρίσκουμε σε 2 λίτρα πλήρες γάλα. (Να σημειωθεί η έκκληση που γίνεται προς τον ελέφαντα: το ζητούμενο είναι η πρόκληση αηδίας!)

Ο Ρίγκερ και ο Μπουθ-Μπάτερφιλντ παρακολούθησαν τις πωλήσεις γάλακτος στα οκτώ καταστήματα της περιοχής παρέμβασης. Πριν από την εκστρατεία το μερίδιο αγοράς του γάλακτος με χαμηλά λιπαρά ήταν 18%. Μετά την εκστρατεία ήταν 41%. Έξι μήνες αργότερα παρέμενε στο 35%.

Αυτό μας φέρνει στο τελευταίο μέρος της ακολουθίας που χαρακτηρίζει τις επιτυχημένες αλλαγές: αν θέλετε να αλλάξουν οι άνθρωποι, θα πρέπει να τους δώσετε ξεκάθαρη κατεύθυνση.

Μπορείτε πλέον να καταλάβετε γιατί είναι τόσο σημαντικό αυτό: επειδή έτσι δεν κωλυσιεργεί ο αναβάτης. Αν πείτε σε κάποιον να «τρέφεται πιο υγιεινά», σκεφτείτε με πόσους τρόπους μπορεί να το ερμηνεύσει – φανταστείτε τον αναβάτη του να εξετάζει ασταμάτητα τις επιλογές. (Θα πρέπει να τρώω περισσότερα δημητριακά και λιγότερο κρέας; Ή το αντίθετο; Να αρχίσω να παίρνω βιταμίνες; Θα βοηθούσε αν γυμναζόμουν περισσότερο και αντάμειβα τον εαυτό μου με ένα παγωτό; Να αρχίσω να πίνω Coca Cola Light ή μήπως το τεχνητό γλυκαντικό είναι χειρότερο από τις θερμίδες;)

Αυτό που μοιάζει με αντίσταση είναι συχνά έλλειψη σαφήνειας. Πριν από αυτή την έρευνα μπορεί να βλέπαμε τους κατοίκους της Δυτικής

Βιρτζίνια και να συμπεραίναμε ότι είναι από τους ανθρώπους που δεν νοιάζονται για την υγεία τους. Αν όμως, πράγματι, ανήκαν σε «αυτό το είδος» ανθρώπων, για ποιο λόγο άλλαξαν συμπεριφορά τόσο εύκολα;

Αν θέλετε να αλλάξουν οι άνθρωποι, δεν τους ζητάτε να «τρέφονται πιο υγιεινά». Τους λέτε: «Την επόμενη φορά που θα ψωνίσετε γαλακτοκομικά, πάρτε γάλα με χαμηλά λιπαρά αντί για πλήρες».

9.

Πήρατε μια γεύση από τα τρία σκέλη του πλαισίου που θα αναλύσουμε σε αυτό το βιβλίο. Ένα πλαίσιο που μπορεί να σας καθοδηγήσει σε κάθε περίπτωση αλλαγής συμπεριφοράς:

- *Καθοδηγήστε τον αναβάτη.* Αυτό που μοιάζει με αντίσταση είναι συχνά έλλειψη σαφήνειας. Προσφέρετε, λοιπόν, ξεκάθαρη κατεύθυνση. (Σκεφτείτε το γάλα χαμηλών λιπαρών).
- *Δώστε κίνητρο στον ελέφαντα.* Αυτό που μοιάζει με σκνηρία είναι συχνά εξάντληση. Ο αναβάτης δεν μπορεί να επιβάλει για πολύ τη θέλησή του δια της βίας. Επομένως είναι πολύ σημαντικό να κερδίσετε τη συγκινησιακή πλευρά των ανθρώπων – κάντε τους ελέφαντές τους να συμφωνήσουν και να συνεργαστούν. (Σκεφτείτε την έρευνα με τα μπισκότα και τα ραπανάκια και το συνεδριακό τραπέζι με τα γάντια).
- *Διαμορφώστε το μονοπάτι.* Αυτό που μοιάζει με ανθρώπινο πρόβλημα είναι συχνά καταστασιακό πρόβλημα. Την κατάσταση (μαζί με το περιβάλλον της) την ονομάζουμε «μονοπάτι». Όταν διαμορφώνετε το μονοπάτι, καθιστάτε πιο πιθανή την αλλαγή, ανεξαρτήτως του τι συμβαίνει με τον αναβάτη και τον ελέφαντα. (Αναλογιστείτε την επίδραση που είχε το μέγεθος του κουβά στην κατανάλωση ποπ-κόρν).

Έχουμε δημιουργήσει αυτό το πλαίσιο για ανθρώπους που δεν διαθέτουν αρκετή εξουσία ή αφθονία πόρων. Κάποιοι άνθρωποι μπορούν να επιτυγχάνουν το σκοπό τους δίνοντας εντολές. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι, για παράδειγμα, έχουν τη δυνατότητα να ξεπουλάνε τμήματα, να προσλαμβάνουν και να απολύουν κόσμο, να μεταβάλλουν τα συστήματα κινητοποίησης, να συγχωνεύουν ομάδες και ούτω καθεξής. Οι πολιτικοί μπορούν να θεσπίζουν νόμους ή να επιβάλλουν ποινές για να αλλάξουν κάποια συμπεριφορά. Οι υπόλοιποι δεν διαθέτουμε τέτοιου είδους εργαλεία (παρόλο που, ομολογουμένως, θα έκαναν τη ζωή μας ευκολότερη: «Γιε μου, αν δεν πετάξεις τα σκουπίδια απόψε, απολύεσαι»). Σε αυτό το βιβλίο δεν θα αναφερθούμε πολύ σε αυτές τις δομικές μεθόδους.

Όσο και να ελπίζουμε ότι αυτό το πλαίσιο θα σας βοηθήσει, γνωρίζουμε πολύ καλά, και το ίδιο θα πρέπει να κάνετε και εσείς, ότι αυτό το πλαίσιο δεν αποτελεί πανάκεια. Αφενός είναι ελλιπές. Έχουμε σκοπίμως αφήσει απέξω πολλές σημαντικές ιδέες σχετικά με την αλλαγή, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο αρκετά απλό, ώστε να είναι πρακτικό. Αφετέρου, υπάρχει βασίμιος λόγος για τον οποίον η αλλαγή μπορεί να είναι δύσκολη: ο κόσμος δεν θέλει πάντοτε αυτό που θέλετε εσείς. Εσείς θέλετε να αλλάξετε τον τρόπο με τον οποίο δρουν οι άλλοι, αλλά τους πέφτει και εκείνων λόγος. Μπορείτε να τους καλοπιάσετε, να τους επηρεάσετε, να τους εμπνεύσετε και να τους κινητοποιήσετε – αλλά μερικές φορές ένας υπάλληλος θα προτιμήσει να χάσει τη δουλειά του αντί να ξεβολευτεί. Μερικές φορές ο αλκοολικός θα θέλει ένα ακόμα ποτό, όποιες και αν είναι οι συνέπειες.

Επομένως, δεν υποσχόμαστε ότι θα κάνουμε την αλλαγή εύκολη, αλλά τουλάχιστον μπορούμε να την κάνουμε *ευκολότερη*. Ο στόχος μας είναι να σας διδάξουμε ένα πλαίσιο, βασισμένο σε δεκαετίες επιστημονικών ερευνών, το οποίο θα είναι αρκετά απλό ώστε να το θυμάστε και αρκετά ευέλικτο ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές διαφορετικές καταστάσεις – στην οικογένεια, την εργασία, την κοινότητα και αλλού.

Για να αλλάξετε κάποια συμπεριφορά, θα πρέπει να κατευθύνετε τον αναβάτη, να κινητοποιήσετε τον ελέφαντα και να διαμορφώσετε το μονοπάτι. Αν μπορέσετε να τα κάνετε και τα τρία ταυτοχρόνως, μπορεί να προκύψουν θεαματικές αλλαγές, ακόμα και αν δεν διαθέτετε μεγάλη εξουσία ή άφθονους πόρους. Ως απόδειξη δεν χρειάζεται να δούμε άλλο παράδειγμα πέρα από αυτό του Ντόναλντ Μπέργουικ, ενός ανθρώπου που άλλαξε το πρόσωπο της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

10.

Το 2004, ο Ντόναλντ Μπέργουικ, ιατρός και διευθύνων σύμβουλος του Ινστιτούτου για τη Βελτίωση της Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης (Institute for Healthcare Improvement, IHI), είχε κάποιες ιδέες για το πώς μπορούσαν να σωθούν ζωές – σε τεράστιους αριθμούς. Οι ερευνητές στο IHI είχαν αναλύσει την περίθαλψη ασθενών, χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η ποιότητα των αυτοκινήτων που βγαίνουν από μια γραμμή παραγωγής. Ανακάλυψαν ότι το ποσοστό «ελαττωματικών προϊόντων» στην υγειονομική περίθαλψη έφτανε στο υψηλό επίπεδο του 1 προς 10 – δηλαδή, για παράδειγμα, το 10% των ασθενών δεν λάμβανε τα αντιβιοτικά του την καθορισμένη ώρα. Επρόκειτο για ανησυχητικά υψηλό ποσοστό – πολλοί άλλοι κλάδοι είχαν καταφέρει να επιτύχουν ποσοστά απόδοσης της τάξης του 1 σφάλματος ανά 1.000 περιστατικά (και πολύ συχνά ακόμα καλύτερα). Ο Μπέργουικ ήξερε ότι αυτό το υψηλό ποσοστό σήμαινε πως κάθε χρόνο πέθαιναν χωρίς λόγο δεκάδες χιλιάδες ασθενείς.

Η οξυδερκής διαπίστωση του Μπέργουικ ήταν ότι και τα νοσοκομεία μπορούσαν να επωφεληθούν από τις ίδιου είδους αστηνρές βελτιώσεις διαδικασιών που είχαν φέρει αποτέλεσμα σε άλλους κλάδους. Γιατί να μην μπορεί μια μεταμόσχευση να «παραχθεί» με εξίσου συνεπή και αμεγάδιαστο τρόπο με ένα Toyota Camry;

Οι ιδέες του Μπέργουικ υποστηρίζονταν τόσο καλά από τα ερευνητικά δεδομένα που ήταν ουσιαστικά αδιαμφισβήτητες, ωστόσο λίγα άλλαζαν. Σαφώς δεν είχε την ικανότητα να επιβάλλει αλλαγές στον κλάδο. Το ΙΗΙ είχε εβδομήντα πέντε υπαλλήλους όλους κι όλους. Όμως ο Μπέργουικ δεν το έβαλε κάτω.

Στις 14 Δεκεμβρίου 2004 εκφώνησε μια ομιλία σε μια αίθουσα γεμάτη διευθυντές νοσοκομείων, κατά τη διάρκεια ενός μεγάλου συνεδρίου. Είπε: «Νομίζω ότι πρέπει να κάνουμε το εξής. Νομίζω ότι πρέπει να σώσουμε 100.000 ζωές. Και νομίζω ότι πρέπει να το έχουμε κάνει μέχρι τις 14 Ιουνίου 2006 – σε 18 μήνες από σήμερα. Το “μερικές” δεν είναι αριθμός, το “σύντομα” δεν είναι χρόνος. Αυτός είναι ο αριθμός: 100.000. Αυτός είναι ο χρόνος: 14 Ιουνίου 2006 – στις 9 π.μ.»

Το ακροατήριο έμεινε εμβρόντητο. Ο στόχος προκαλούσε φόβο. Αλλά ο Μπέργουικ σοβαρολογούσε. Μαζί με τη μικρή ομάδα του ξεκίνησαν για να επιτύχουν το αδύνατον.

Το ΙΗΙ πρότεινε έξι πολύ συγκεκριμένες παρεμβάσεις για να σωθούν ζωές. Για παράδειγμα, ζήτησε από τα νοσοκομεία να υιοθετήσουν μια σειρά από διαδικασίες που αποδεδειγμένα βοηθούσαν όσους ασθενείς βρίσκονταν σε αναπνευστήρες, προκειμένου να προληφθεί η πνευμονία, συχνό αίτιο θανάτου που θα μπορούσε να αποτραπεί. (Σύμφωνα με μία από τις διαδικασίες, το κεφάλι του ασθενή έπρεπε να βρίσκεται σε κλίση 30 με 45 μοιρών, έτσι ώστε οι στοματικές εκκρίσεις να μην περνούν στην τραχεία.)

Φυσικά, όλοι οι διευθυντές των νοσοκομείων συμφωνούσαν με τον στόχο να σωθούν ζωές, αλλά ο δρόμος προς τον στόχο ήταν γεμάτος εμπόδια. Καταρχάς, για να μειωθεί το «ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων» σε ένα νοσοκομείο, θα πρέπει πρώτα να αναγνωριστεί η ύπαρξή του. Με άλλα λόγια, το νοσοκομείο θα έπρεπε να παραδεχτεί ότι ο θάνατος κάποιων ασθενών θα μπορούσε να αποτραπεί. Οι δικηγόροι των νοσοκομείων δεν θα τρελαίνονταν με την ιδέα να καταγραφεί μια τέτοια ομολογία.

Ο Μπέργουικ ήξερε ότι θα έπρεπε να αντιμετωπίσει το γεγονός ότι

τα νοσοκομεία απεχθάνονται να παραδέχονται τα λάθη τους. Στην ομιλία του στις 14 Δεκεμβρίου συμμετείχε και η μητέρα ενός κοριτσιού που είχε πεθάνει από ιατρικό λάθος. «Είμαι ελαφρώς άφωνη», είπε, «και λίγο στεναχωρημένη, επειδή ξέρω ότι αν αυτή η εκστρατεία είχε ξεκινήσει πριν από τέσσερα ή πέντε χρόνια, η Τζόσι θα ήταν μια χαρά. [...] Αλλά είμαι χαρούμενη, είμαι ενθουσιασμένη που συμμετέχω σε αυτό, επειδή ξέρω ότι μπορείτε να το κάνετε. Επειδή πρέπει να το κάνετε».

Ένας άλλος ομιλητής, ο πρόεδρος του Συνδέσμου Κρατικών Νοσοκομείων της Βόρειας Καρολίνας, είπε: «Ενοχλητικά πολλοί άνθρωποι, για πολύ μεγάλο διάστημα, στρουθοκαμήλιζαν σε ό,τι αφορά αυτό το ζήτημα. Είναι καιρός να κάνουμε το σωστό. Είναι τόσο απλό».

Το ΙΗΙ απλοποίησε τη συμμετοχή στην εκστρατεία: ζητούσε μόνο ένα υπογεγραμμένο έντυπο από τον διευθύνοντα σύμβουλο του νοσοκομείου. Δύο μήνες μετά την ομιλία του Μπέργουικ είχαν δηλώσει συμμετοχή πάνω από χίλια νοσοκομεία. Μόλις κάποιο νοσοκομείο δήλωνε συμμετοχή, η ομάδα του ΙΗΙ το βοηθούσε να υιοθετήσει τις νέες παρεμβάσεις. Τα μέλη της ομάδας πρόσφεραν έρευνα, αναλυτικές οδηγίες βήμα προς βήμα, και εκπαίδευση. Οργάνωναν τηλεδιασκέψεις, έτσι ώστε οι επικεφαλής των νοσοκομείων να μοιράζονται μεταξύ τους τις επιτυχίες και τις προσπάθειές τους. Προέτρεπαν όσα νοσοκομεία είχαν σημειώσει πρώτα επιτυχίες να γίνουν «μέντορες» σε νοσοκομεία που μόλις εντάσσονταν στην εκστρατεία.

Οι τριβές που δημιουργήθηκαν στο εσωτερικό του συστήματος ήταν σημαντικές. Η υιοθέτηση των παρεμβάσεων του ΙΗΙ απαιτούσε από τα νοσοκομεία να ξεπεράσουν συνήθειες και διαδικασίες που κρατούσαν επί δεκαετίες. Πολλοί γιατροί ενοχλήθηκαν από τις νέες διαδικασίες, τις οποίες θεωρούσαν περιοριστικές. Ωστόσο, τα συμμετέχοντα νοσοκομεία έβλεπαν εντυπωσιακά αποτελέσματα, και η εμφανής επιτυχία τους προσέλκυε και άλλα νοσοκομεία να συμμετάσχουν.

Δεκαοχτώ μήνες αργότερα, ακριβώς τη στιγμή που είχε υποσχεθεί να επιστρέψει –14 Ιουνίου 2006, στις 9 π.μ.– ο Μπέργουικ ανέβηκε

ξανά στη σκηνή για να ανακοινώσει τα αποτελέσματα: «Τα νοσοκομεία που συμμετέχουν στην Εκστρατεία για τις 100.000 Ζωές έχουν αποτρέψει κατά προσέγγιση 122.300 θανάτους και, πράγμα εξίσου σημαντικό, έχουν αρχίσει να καθιερώνουν νέα πρότυπα περίθαλψης, που θα συνεχίσουν να σώζουν ζωές και να βελτιώνουν τα αποτελέσματα της υγειονομικής περίθαλψης στο μέλλον».

Το ακροατήριο είχε ενθουσιαστεί. Ο Ντον Μπέργουικ, με την 75-μελή ομάδα του ΙΗΙ, είχε πείσει χιλιάδες νοσοκομεία να αλλάξουν τις πρακτικές τους και όλοι μαζί είχαν σώσει 122.300 ζωές – σαν να είχαν πετάξει ένα σωσίβιο σε κάθε άνδρα, γυναίκα και παιδί στο Αν Άρμπορ, την πέμπτη σε μέγεθος πόλη του Μίσιγκαν.

Αυτό το αποτέλεσμα αποτελούσε την εκπλήρωση του οράματος που είχε διατυπώσει ο Μπέργουικ καθώς έκλεινε την ομιλία του δεκαοκτώ μήνες νωρίτερα, αναφορικά με το ποια θα ήταν η εικόνα του κόσμου όταν θα είχε επιτευχθεί ο στόχος να σωθούν 100.000 ζωές:

Και θα γιορτάσουμε. Θα αρχίσουμε με πίτσα και θα τελειώσουμε με σαμπάνια. Θα γιορτάσουμε τη σπουδαιότητα του εγχειρήματός μας, το κουράγιο της εντιμότητας, τη χαρά της συντροφικότητας, την έξυπνη εφαρμογή του σχεδίου και τα αποτελέσματα που θα πετύχουμε. Θα γιορτάσουμε εμείς, επειδή οι ασθενείς που θα έχουμε σώσει δεν μπορούν να βρεθούν εδώ, επειδή τα ονόματά τους δεν μπορούν να γίνουν γνωστά. Η συνεισφορά μας θα είναι αυτό που δεν τους συνέβη. Και παρόλο που θα είναι άγνωστοι, εμείς θα γνωρίζουμε ότι μητέρες και πατέρες παρίστανται σε αποφοιτήσιες και γάμους που θα είχαν χάσει, και ότι εγγόνια θα γνωρίσουν παππούδες και γιαγιάδες που δεν θα γνώριζαν, ότι θα γίνουν ταξίδια, ότι θα ολοκληρωθούν εργασίες, θα διαβαστούν βιβλία, θα ακουστούν συμφωνίες, θα φροντιστούν κήποι που χωρίς τη βοήθειά μας θα είχαν γεμίσει αγριόχορτα.

11.

Μεγάλες αλλαγές μπορούν, πράγματι, να συμβούν.

Ο Ντον Μπέργουικ και η ομάδα του αποτέλεσαν καταλύτη μιας αλλαγής που έσωσε 100.000 ζωές, ωστόσο ο ίδιος ο Μπέργουικ δεν είχε καμία εξουσία. Δεν μπορούσε να αλλάξει το νόμο. Δεν μπορούσε να απολύσει τους διευθυντές των νοσοκομείων που δεν συμφωνούσαν μαζί του. Δεν μπορούσε να δώσει μπόνους στα νοσοκομεία που θα αποδέχονταν τις προτάσεις του.

Ο Μπέργουικ διέθετε τα ίδια εργαλεία με εμάς τους υπόλοιπους. Πρώτα από όλα απευθύνθηκε στους αναβάτες του κοινού του. Ο προορισμός ήταν ξεκάθαρος: *Το «μερικές» δεν είναι αριθμός, το «σύντομα» δεν είναι χρόνος. Αυτός είναι ο αριθμός: 100.000. Αυτός είναι ο χρόνος: 14 Ιουνίου 2006 – στις 9 π.μ.* Αυτό, όμως, δεν αρκούσε. Έπρεπε να βοηθήσει τα νοσοκομεία να βρουν πώς θα έφταναν στο στόχο και δεν μπορούσε απλώς να πει «προσπαθήστε περισσότερο». (Θυμηθείτε το «τρώτε πιο υγιεινά» σε αντίθεση με το «αγοράστε γάλα με χαμηλά λιπαρά».) Έτσι, πρότεινε έξι συγκεκριμένες παρεμβάσεις, όπως την ανύψωση του κεφαλιού των ασθενών που ήταν συνδεδεμένοι με αναπνευστήρα, γνωρίζοντας ότι αυτό θα σώσει τη ζωή τους. Μένοντας απόλυτα συγκεντρωμένος σε αυτές τις έξι παρεμβάσεις, ο Μπέργουικ διασφάλισε ότι δεν θα εξαντλούνταν οι αναβάτες του κοινού του με αμέτρητες συμπεριφορικές αλλαγές.

Δεύτερον, κινητοποίησε τους ελέφαντες των ακροατηρίων του. Τους έκανε να αισθανθούν την ανάγκη για αλλαγή. Πολλοί από το ακροατήριο γνώριζαν ήδη τα δεδομένα, αλλά η γνώση δεν αρκούσε. (Θυμηθείτε ότι η γνώση δεν αρκούσε ούτε για τους διευθυντές στην εταιρεία του Τζον Στέγκνερ. Χρειάστηκε μια στοίβα γάντια για να εμπλακούν και οι ελέφαντές τους.) Ο Μπέργουικ έπρεπε να προχωρήσει πέρα από τη γνώση, έτσι έφερε το κοινό του πρόσωπο με πρόσωπο με τη μητέρα ενός κοριτσιού που είχε χάσει τη ζωή του από ιατρικό λάθος: *«Ξέρω ότι αν αυτή η εκστρατεία είχε ξεκινήσει πριν από τέσσερα ή πέντε χρόνια, η Τζόσι θα ήταν μια χαρά».* Ο Μπέργουικ φρόντισε, επίσης, να κινητοποιήσει και ανθρώπους που δεν

βρίσκονταν στην αίθουσα. Δεν τους προκάλεσε να «αναθεωρήσουν την ιατρική» ή να φέρουν τη «Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη». Τους προκάλεσε να σώσουν 100.000 ζωές. Αυτό αγγίζει τον ελέφαντα όλων μας.

Τρίτον, διαμόρφωσε το μονοπάτι. Διευκόλυνε τα νοσοκομεία να απαστούν την αλλαγή. Θυμηθείτε το ένα και μοναδικό έντυπο συμμετοχής, τις λεπτομερείς οδηγίες, την εκπαίδευση, τις ομάδες υποστήριξης, τους μέντορες. Ο Μπέργουικ σχεδίαζε ένα περιβάλλον που διευκόλυνε τους διευθυντές των νοσοκομείων να προχωρήσουν σε μεταρρυθμίσεις. Γνώριζε, επίσης, ότι αυτή η συμπεριφορά ήταν μεταδοτική. Χρησιμοποίησε ομάδες κοινωνικής πίεσης για να πείσει νοσοκομεία να συμμετάσχουν στην εκστρατεία. *(Το άλλο νοσοκομείο της πόλης μόλις δήλωσε συμμετοχή για να βοηθήσει να σωθούν 100.000 ζωές. Ειλικρινά, θέλετε να τους δώσετε το ηθικό προβάδισμα;)* Επίσης, συνέδεσε ανθρώπους – έφερε σε επαφή αυτούς που δυσκολεύονταν να εφαρμόσουν τις αλλαγές με εκείνους που είχαν τις ειδικότητες με επιτυχία, κάτι σαν τους σπόνσορες στους Ανώνυμους Αλκοολικούς. Ο Μπέργουικ δημιούργησε μια ομάδα υποστήριξης για την αναμόρφωση της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

Σε αυτό το βιβλίο θα μάθετε για ανθρώπους σαν τον Μπέργουικ, οι οποίοι έχουν επιφέρει σαρωτικές αλλαγές παρότι διέθεταν ελάχιστους πόρους και ελάχιστη δομική εξουσία. Θα μάθετε για έναν επιχειρηματία που έσωσε τη μικρή εταιρεία του μεταμορφώνοντας τους επιφυλακτικούς υπαλλήλους του σε ενθουσιώδεις θιασώτες της εξυπηρέτησης πελατών. Για έναν απόφοιτο κολλεγίου που έσωσε ένα απειλούμενο είδος από την εξαφάνιση. Για έναν διευθυντή που βρήκε έναν πανέξυπνο τρόπο για να κάνει τον συνάδελφό του να σταματήσει να φέρεται σαν βλάκας. Και για έναν ψυχαναλυτή που κατάφερε να αναμορφώσει μια ολόκληρη ομάδα ανθρώπων που κακοποιούσαν παιδιά.

Είτε η αλλαγή που αναζητάτε αφορά την οικογένειά σας, κάποιο φιλανθρωπικό έργο, την επιχείρησή σας, ή γενικότερα την κοινωνία, θα την επιτύχετε εφαρμόζοντας τρία πράγματα. Καθοδηγήστε τον αναβάτη, κινητοποιήστε τον ελέφαντα και διαμορφώστε το μονοπάτι.