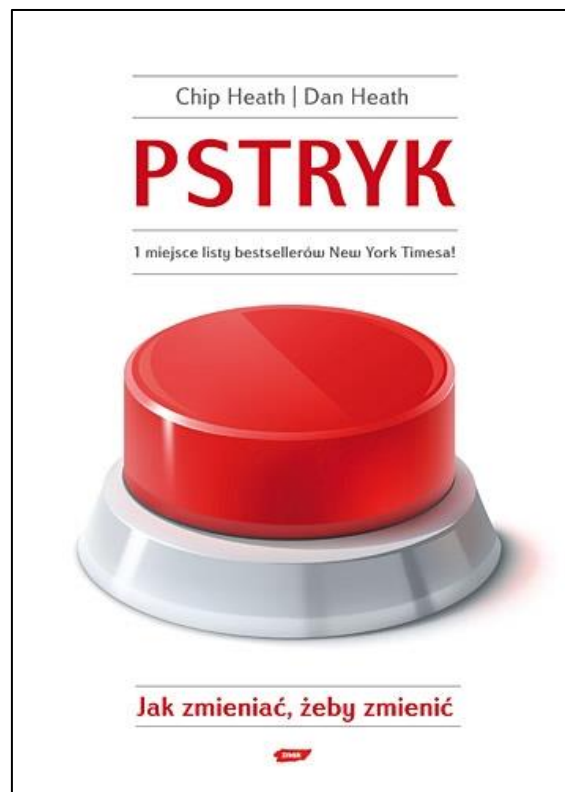


„PSTRYK. JAK ZMIENIAĆ, ŻEBY ZMIEŃĆ”



Chip Heath i Dan Heath
Wydawnictwo Znak, 2011

Główne założenie:

Aby zmienić zachowanie, trzeba wskazać jeźdźcowi kierunek, zmotywować słonia i wyrównać ścieżkę. Proste, prawda?

Streszczenie:

Autorzy odwołują się do analogii stworzonej przez psychologa Jonathana Haidta, który twierdzi, że nasze emocje są słoniem, a rozum jeźdźcem. Jeździec siedzi na słoniu, trzyma wodze i wygląda na szefa. Kontrola sprawowana przez jeźdźcę okazuje się jednak niepewna, ponieważ w porównaniu ze słoniem jest on bardzo mały i sporo słabszy. Gdy jeździec i sześciotonowy słoń nie zgadzają się co do kierunku jazdy, jeździec zawsze przegrywa. Słoń ma miażdżącą przewagę.

Trzy ważne zasady związane ze zmianą:

1. Coś, co wygląda jak opór, często jest brakiem pewności.

Wiele się mówi o oporze przeciw zmianie. Autorzy uważają, że w wielu przypadkach ten opór nie wynika z niechęci wobec zmiany, tylko z niewiedzy, co robić, aby zmiany dokonać. Np. przy celu „żyj zdrowo” można mieć bardzo dużo motywacji i chęci, ale prawdopodobnie nic się nie zmieni, dopóki nie skonkretyzujemy naszych zamierzeń („kupuj mleko odtłuszczone zamiast pełnego”). Dawajmy zatem jasne wskazówki.

⇒ *Wskaż kierunek jeźdźcowi*

2. Coś co wygląda jak lenistwo, często jest zmęczeniem.

Ludzie mają ograniczone zasoby samokontroli. Spalamy zasoby samokontroli w przeróżnych sytuacjach: kontrolując wrażenie, jakie robimy na innych, zmagając się ze strachem, opierając się pokusom, podejmując decyzję dotyczące zachowania. W stanie wyczerpania zasobów samokontroli wdrażanie zmiany będzie trudniejsze, nie ze względu na brak chęci czy dobrej woli tylko zwykłe zmęczenie. Na dłuższą metę jeździec nie jest w stanie zmusić słonia do posłuszeństwa. Jego siły szybko się wyczerpują.

⇒ *Zmotywuj słonia*

3. Coś, co wygląda jak problem tkwiący w człowieku, często jest problemem tkwiącym w sytuacji.

Nie zawsze trzeba zmieniać ludzi - przemawiać do ich jeźdźców i/lub słoni. Czasem wystarczy zmienić nieco sytuację, w której się znajdują, a zmieni się ich zachowanie. Sytuację (w tym także otoczenie) autorzy nazywają „ścieżką”.

⇒ *Wyrównaj ścieżkę*

Zbliżanie się do celu, zarówno wzniosłego, jak i przyziemnego wymaga energii i pędu słonia. A słoń często woli szybką nagrodę (lody) od długofalowej korzyści (szczupła sylwetka). Zwykle wysiłki na rzecz dokonania zmiany zawodzą właśnie z winy słonia. Jeździec natomiast ma tendencję do nadmiernego analizowania, dreptania w miejscu, opracowywania planu w nieskończoność i rozważania wszystkich opcji. Kiedy jednak słonie i jeźdźcy połączą siły, zmiana przychodzi z łatwością. Jeździec zapewnia plan działania i wyznacza kierunek, słoń daje energię.

WSKAŹ DROGĘ JEŹDŹCOWI

1. Znajdź jasne punkty.

Ludzie zwykle mają tendencję do skupiania się na problemach i do nich dostosowują zmiany. Zmiana polegać ma wtedy na załataniu dziury, usuwaniu przyczyn. Autorzy proponują, żeby skupić się na „jasnych punktach”, czyli zadawanie sobie pytanie „jakie rozwiązanie się sprawdza i jak można je naśladować?”.

Przykład: *Jerry Sterin, który z 1990 r. zmniejszył znacząco problem niedożywienia dzieci w Wietnamie. Miał na to pół roku, więc nie skupiał się na problemach powodujących niedożywienie (warunki sanitarne w Wietnamie, ubóstwo, trudny dostęp do czystej wody), bo wiedział, że nie ma szans ich rozwiązać. Poszukał „jasnych punktów”, kobiet, które żyjąc w takich samych warunkach miały zdrowe dzieci -dowiedział się jak to robią. Okazało się, że kobiety te m.in. dawały dzieciom 4 posiłki dziennie, a nie 2 (tak jak to robiła większość mieszkańców), mimo, że ostatecznie ilość jedzenia była taka sama. Sterin dowiedział się o jeszcze kilku nawiązkach „dobrych matek” i rozszerzył je na inne wioski.*

Istnieje wyraźna asymetria między skalą problemu i skalą rozwiązania. Złożony problem, proste rozwiązanie. Złożone problemy rzadko wymagają równie złożonych rozwiązań. I właśnie przez tę asymetrię skłonność jeźdźca do analizowania może tak łatwo zaszkodzić naszym wysiłkom. W trudnych czasach jeździec wszędzie dostrzega problemy, co często prowadzi do „paraliżu analitycznego”. Jeździec bez końca drepcze w miejscu dopóki ktoś nie wskaże mu kierunku. I dlatego „jasne punkty” są tak istotne: to najlepszy sposób na pokierowanie jeźdźcem, kiedy próbujemy dokonać zmiany

***Pytanie o cud.**

Zaczerpnięte z terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach. „Załóżmy, że dziś wieczorem położysz się spać, a w nocy wszystkie problemy, o których myślałeś, sytuacje, które chciałeś zmienić, rozwiążą się same. Kiedy obudzisz się rano, jaki pierwszy sygnał sprawi, że zorientujesz się, że coś się zmieniło? Co byś robił? Jak wyglądałby twój dzień?” Itd. Konkretnie, szukamy zachowań. Takie pytanie ma uniemożliwić niekonkretne i wydumane odpowiedzi („Byłbym szczęśliwy, zdrowy i bogaty” „W naszym związku panowałaby przyjemna atmosfera”).

***Pytanie o wyjątek**

A teraz kolejne pytanie „kiedy ostatni raz dostrzegłeś odrobinę takiego cudu?” W ten sposób skupiamy się na „jasnych punktach”, elementach rozwiązania, które już kiedyś miały miejsce i na możliwości danej osoby do rozwiązania danego problemu.

2. Zaplanuj najważniejsze działania.

Niebezpieczeństwem dla jeźdźcy jest paraliż decyzyjny. Jeśli będzie mieć za dużo opcji do wyboru, prawdopodobnie stanie w miejscu i nic nie zrobi. Zmiana niesie nowe możliwości, które jednak budzą niepewność. Podobnie działa niejednoznaczność. Każda zmiana wymaga przełożenia niejednoznacznych celów na konkretne zachowania.

Autorzy podają dwa przykłady na rzecz zdrowego odżywiania – jeden skuteczny, drugi nie.

Kampania: Piramida zdrowego żywienia, która określa rodzaje i ilość żywności tworzące zdrową dietę.	Kampania społeczna zachęcająca do kupowania odtłuszczonego mleka zamiast pełnego.
Niejednoznaczna („Ile łyżeczek oleju zjedliśmy dzisiaj? Ile „ekwiwalentów uncji” zbóż zjedliśmy dzisiaj?”) Użyty język i pojęcia zupełnie odległe od codziennego doświadczenia przeciętnego człowieka. Ogólny przekaz „żyj zdrowo” nie wystarczy.	Jednoznaczna, konkretna (Nie ma czego roztrząsać. Kiedy jestem w sklepie wybieram mleko odtłuszczone i już. Zmiana się toczy.)

Jeźdźca należy odciągnąć od analizowania.
Powinien dostać scenariusz, który pokazuje jak działać.

JASNE WSKAZÓWKI PRZEŁAMUJĄ OPÓR.

3. Wyznacz cel.

Pokażmy jeźdźcowi dokąd zmierzamy. Pokażmy mu „pocztówkę ze stacji docelowej”. Działa też dobrze na słońia ☺ - jeźdźcowi pokazuje, dokąd zmierzamy, a słoniowi – dlaczego warto tam iść. Gdy wskażemy atrakcyjną stację docelową, jeździec skupi siłę na główkowaniu, jak się tam dostać, zamiast roztrząsać i analizować różne drogi i problemy.

Przy niejednoznacznym celu („żyj zdrowo”) słoń ma duże pole manewru do usprawiedliwień (wczoraj zjadłem sałatkę, a dziś na śniadanie płatki owsiane, więc mogę sobie pozwolić na paczkę chipsów. I tak żyję zdrowiej niż wcześniej..). Gdy chodzi o samokontrolę, wszyscy stajemy się prawnikami szukającymi luk. Potrzebujemy czarno-białego celu, który rządzi się zasadą „wszystko albo nic” („koniec z chipsami”).

Należy wzmocnić „pocztówkę ze stacji docelowej” dobrym scenariuszem behawioralnym. To przepis na sukces. Na początku drogi nie warto obsesyjnie myśleć o jej środkowym etapie, bo gdy tam dotrzemy, może wyglądać zupełnie inaczej niż przypuszczamy. Po prostu zadbajmy o dobry start, spójrzmy na upragnioną metę, a potem ruszajmy w drogę.

MOTYWUJ SŁONIA

1. Znajdź emocje.

Według większości ludzi zmiana odbywa się według kolejności:

Przeanalizować → Zrozumieć → Zmienić.

Tymczasem (według przytaczanych autorów Kottera i Cohena) większość skutecznie wprowadzonych zmian odbywa się zgodnie z sekwencją:

Zobaczyć → Odczuć → Zmienić

Słonia motywują emocje. Walcząc o zmianę, musimy znaleźć uczucie. Jakie? Złość, nadzieję, przerażenie, entuzjazm, strach, szczęście, satysfakcję? Generalnie nie ma różnicy. Jeśli potrzebujemy szybkiego i konkretnego działania, negatywne emocje mogą pomóc.

2. Zmniejsz zmianę.

Jeśli chcemy, by oporny słoń ruszył z miejsca, powinniśmy zmniejszyć zmianę. Chcemy ruszyć w podróż dookoła świata, skupmy się na pierwszym kroku – spakujmy walizkę/ wyjdźmy z domu. Skupiajmy się na każdym małym sukcesie na naszej drodze. Poczucie robienia postępu jest niezwykle ważne, ponieważ nasz wewnętrzny słoń szybko się zniechęca. Łatwo go wystraszyć i łatwo zepchnąć z kursu. Dlatego potrzebuje pokrzepienia, nawet na samym początku podróży.

Np. Jeśli nie lubisz sprzątać, a lubisz mieć porządek, nie dawaj sobie za cel wysprzątanie całego domu na błysk. Taki cel budzi strach, zniechęca, przerasta. Wypróbuj technikę pięciominutowego ratowania pokoju Marli Curey: nastaw minutnik na 5 minut, wejdź do najbardziej zapuszczonego pomieszczenia w domu i zacznij oczyszczać teren, a gdy minutnik zadzwoni możesz z czystym sumieniem zakończyć sprzątanie. Dzięki tej sztuczce można oszukać słonia. Jaki jest pożytek z pięciominutowego sprzątanego? Niewielki, ale przystępujemy do działania, a to najtrudniejsze. Rozpoczęcie nieprzyjemnego zadania jest zawsze trudniejsze niż jego kontynuacja. Zatem, kiedy już zaczniemy sprzątać, istnieje szansa, że nie przestaniemy od razu po pięciu minutach.

Jeśli ludzie stoją przed obezwładniającym zadaniem i instynktownie Pragę go uniknąć, trzeba je zmniejszyć. Okroić zmianę. Sprawić, by stała się drobna i umożliwiła łatwe zwycięstwo. To da słoniowi siłę do kolejnego kroku. Dając pierwszy sukces, dajmy nadzieję, że cel jest w ogóle osiągalny. To paliwo dla słonia. Kiedy już ludzie stoją na właściwej ścieżce i robią postępy, należy sprawić, by ich sukcesy stały się widoczne.

Wybieramy małe zwycięstwa, w których widać dwie cechy:

- 1) mają znaczenie,
- 2) leżą „w bezpośrednim zasięgu”.

Jeśli nie możesz mieć obydwu cech naraz, wybierz drugą.

3. Wzmocnij ludzi.

Zainspiruj ludzi do większej determinacji, większej gotowości, i motywacji. A gdy pokrzepisz ludzi w ten sposób, nabiorą sił do działania.

Ludzie dokonują wyborów zazwyczaj w oparciu o jeden z dwóch modeli: model *konsekwencji*, lub model *tożsamości*. Pierwszy z nich polega na rozważeniu korzyści i kosztów, przeanalizowaniu możliwości. Drugi opiera się na tym, za kogo się uważamy (jeśli uważam się za ekologa, nie będę rozważać za i przeciw przejścia się dłuższą drogą w celu wyrzucenia plastikowej butelki do odpowiedniego pojemnika, tylko po prostu to zrobię, bo tak wynika z mojej tożsamości).

Tożsamość ma ogromny wpływ na podejmowanie decyzji, więc każdy wysiłek na rzecz wprowadzenia zmian, który zagraża czyjejś tożsamości jest skazany na porażkę.

W procesie wdrażania zmiany ważne będzie zaproponowanie uczestnikom atrakcyjnej tożsamości, strojem, który warto na siebie włożyć.

Np. W pewnej firmie produkcyjnej wszystkich pracowników zaczęto nazywać wynalazcami, zachęcano ich do przedstawiania swoich pomysłów ulepszeń i często z nich korzystano. Taka tożsamość wynalazcy była bardzo atrakcyjna. Pracownicy zgłaszali mnóstwo ciekawych pomysłów, a innowacje przekładały się na świetne efekty biznesowe formy. Z pewnością musiało upłynąć trochę czasu, zanim pracownicy zaczęli wpadać na dobre pomysły, na początku mogli czuć się trochę jak oszuści podający się za wynalazców.

Słoń bardzo nie lubi porażek. Kiedy próbujemy zmieniać siebie lub coś w swoim otoczeniu, jest to problematyczne, ponieważ porażki są konieczne. Będą się zdarzały. Nikt od razu nie zostanie świetnym tancerzem. Trzeba więc wywołać „oczekiwanie porażki”: po prostu być przygotowanym na pewne porażki po drodze. Trzeba przyjąć postawę rozwojową – umiejętności się ćwiczy, a nie z nimi rodzi. Rozwojowe podejście przekształca porażkę w naturalną część procesu zmiany.

WYRÓWNAJ ŚCIEŻKĘ

1. Ulepsz otoczenie.

Podstawowy błąd atrybucji sprawia, że mamy skłonność do przypisywania czyjegoś zachowania temu, jaki ten ktoś jest, a nie temu, w jakiej sytuacji się znajduje.

Okazuje się, że sytuacja i otoczenie ma ogromne znaczenie dla tego, w jaki sposób się zachowujemy, dlatego warto się na nim skupić w procesie zmiany.

Otoczenie ulepsza się po to, aby dobre zachowanie stało się trochę łatwiejsze, a złe – trochę trudniejsze.

Np. W pewnym szpitalu starano się zmniejszyć liczbę błędów popełnianych przez pielęgniarki przy podawaniu leków chorym. Okazało się, że problem nie wynika z ich niedbalstwa, czy innych czynników związanych z samymi pielęgniarkami, ale głównie z tego, że otoczenie często przeszkadzało pielęgniarkom w wypełnianiu tego obowiązku (np. lekarze zaczepiali je na korytarzu w różnych sprawach, kiedy pielęgniarka właśnie szła do pacjentów z lekami). Rozwiązano problem (w dużej mierze) poprzez zakładanie pielęgniarkom, które w danym momencie były zajęte roznoszeniem leków, widocznych kamizelek, które oznaczały „teraz mi nie przeszkadzaj”).

2. Buduj nawyki.

Nawyki odciążają jeźdźca od konieczności zastanawiania się i podejmowania decyzji. Działając nawykowo, automatycznie nie wyczerpujemy zasobów samokontroli. Dlatego warto skupić się na kształtowaniu nowych nawyków, a raczej na wspieraniu tych, które już mamy, a które popchną nas w kierunku pożądanej zmiany. Jak to zrobić?

Dobrym sposobem są tzw. **spusty działania**. Zwykle wyobrażenie sobie czasu i miejsca podjęcia określonego działania zwiększa prawdopodobieństwo, że rzeczywiście je wykonamy (np. wyobrażam sobie jak wracając z pracy skręcam wcześniej na siłownię). Spusty działania mogą mieć ogromną moc w motywowaniu ludzi, którzy wiedzą, że powinni coś zrobić. Sprawiają one, że decyzję o danym działaniu podejmuje się automatycznie (wcześniej zostało zaprogramowane), nie trzeba więc już podejmować decyzji).

3. Zbierz stado.

W niejednoznacznych sytuacjach wszyscy spoglądamy na innych, szukając wskazówek dotyczących zachowania. Gdy prowadzimy słońca nową ścieżką, z pewnością będzie bardziej skłonny pójść za stadem.

Np. Barmani, którzy wsypują sobie monety do słoiczka na napiwki. Taki napełniony słoiczek mówi „inni już dali, idź za stadem”.

Zachowanie jest zaraźliwe, pomóż mu się rozprzestrzeniać.

I na koniec:

Wzmocnienia są kluczem do zrobienia pierwszego kroku długiej podróży, ale też drugiego, trzeciego i setnego. To pewien problem, ponieważ większość z nas zupełnie nie potrafi wzmocniać zachowań. Jesteśmy bardziej skłonni do narzekania niż chwalenia.

Np. Jak nauczyć małpkę jazdy na deskorolce? Na początek dostaje mango za to, że nie spanikowała, kiedy treser włożył deskorolkę do jej klatki. Później dostaje mango za dotknięcie deskorolki, później za to, że na niej usiadła, a jeszcze później, że na niej siedziała, kiedy treser poruszał deskorolkę w przód i w tył. W ten sposób rodzi się małpi mistrz deskorolki 😊

W długą podróż trzeba zabrać mnóstwo mango.