

Switch! Á hverju þarft þú að kveikja í forystu og á vettvangi þegar breytingar eru óumflýjanlegar?

Þorvaldur H. Gunnarsson

Menntavísindasviði, Háskóla Íslands, Reykjavík, Ísland

Túngötu 45A, 820 Eyrarbakka. Netfang: thg87@hi.is. Sími: 698-1570

Þorvaldur starfar sem aðstoðarskólalastjóri í grunnskóla. Hann leggur stund á nám við Menntavísindasvið Háskóla Íslands á námsleiðinni *Leiðtogar, nýsköpun og stjórnun* til M. Ed. prófs.

Switch! Á hverju þarft þú að kveikja í forystu og á vettvangi þegar breytingar eru óumflýjanlegar?

Heath, Dan og Chip. 2010. *Switch: How to change things when change is hard*. Broadway Books: New York. 320 síður. Tilvitnanir í bókina: 27 samkvæmt [scholar.google](https://scholar.google.com/).

Liggur breytingastjórnun og ef til vill breytinganáms fullorðinna á þínu áhugasviði? Þá er bókinn *Switch: How to Change Things When Change is Hard* fyrir þig. Hún tekur á síðnútímalegu fyrirbæri sem við þekkjum flest - *breytingar*. Þetta eru ekki ný sannindi en höfundarnir Chip og Dan Heath reiða hér fram einfalda en furðulega kenningu til að takast á við fyrirbærið, kenningin um *flinn, filatemjarann og leiðina*. Flestar manneskjur hafa tilhneigingu til að sætta sig við óbreytt ástand (e. *status quo*) en þá eru þeir ótaldir sem ekki geta sætt sig við það og vilja leiða breytingar. Það er fólk í hvers kyns forystu á vettvangi, háir sem lágir. Fyrir þá getur verið gagnlegt að kunna til verka og nýta sér kenningu Heathbræðra, sem segir að kjarni breytinga sé munstur eða ferli, ekki stakur atburður. Hún skýrir að mörgu leyti óttann við breytingar og hvernig koma megi í veg fyrir að steyta á skeri í breytingaferlinu. Hér er farið ítarlega í efni bókarinnar, hugmyndafræðileg staða þess greind og mat lagt á framlagið til fræðasamfélagsins. Reynt er að tengja efnið almennt við svið fullorðinsfræðslu og því haldið fram að bókinn gagnist ágætlega þeim sem starfa við hönnun námsferla fyrir fullorðið fólk.

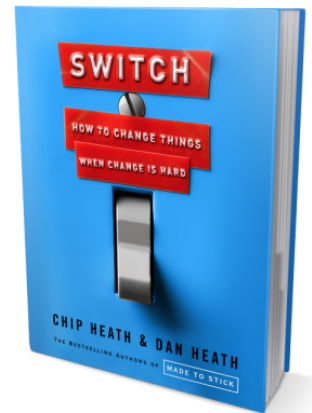
Tög: andragogy; breytingar; breytinganáms; change; forysta; fullorðinsfræðsla; leadership; management; stjórnun; transformational learning

Bækur og breytingar

Páll Skúlason heimspekiþrófessor sagði eitt sinn við nemendur í Heimspekilegum forspjallsvísindum: „Passið ykkur á bókum, þær geta verið hættulegar.“ Ha!, hugsuðu líklega flestir. Hvað átti prófessorinn við? Af hverju segir hann þetta svona ofurrólega, með bros á vör, maður sem lifir og hrærist í bókum? Hefur skrifað margar bækur sjálfur! Svo hélt hann áfram: „Þær geta breytt lífi ykkar“.

Orð Páls fela í sér spennu og von um lausn undan oki, streitu, stöðnun og vandamálum. Þau ýta undir þörfina fyrir breytingar. Það er einmitt það sem sérhver fullorðinn einstaklingur er að fást við þegar hann horfist í augu við vandamál. Bók bandarísku bræðranna, Dan og Chip Heath sem fjallar einmitt um „breytingar“ (e. *change*) og heitir *Switch: How to Change Things When Change is Hard* gæti því komið hér að góðum notum.

Í þessum ritdómi mun ég fyrst greina frá höfundunum, þá hugmyndafræðilegri stöðu verksins og stíl en fer svo nokkuð ítarlega yfir innihald þess. Að síðustu legg ég mat á þetta innihald en vend svo kvæði mínu í kross og skoða möguleikann að tengja efnið við svið fullorðinsfræðslu (e. *andragogy*).



Mynd: www.heathbrothers.com

Bræðurnir Heath, hugmyndafræðileg staða verksins og stíll

Chip Heath er prófessor við Graduate School of Business við Stanford University en Dan er kennari (senior fellow) við Duke University's Center for the Advancement of Social



Mynd: Chip Heath. <http://heathbrothers.com/about/>

Entrepreneurship. Þeir koma af sviði viðskiptafræða og bók þeirra minnir á margt sem aðrir hafa svo sem spreytt sig á. Ekki er langt síðan að fólk sat í bílum sínum á leið til vinnu og úr *kassettutækinu* hljómaði rödd bandaríska sjálfshálparbókargúrúsins Brian Tracys. Hvað talaði hann aðallega um? Jú, hvernig við öll getum tekist á við breytingar í lífi okkar, gert það betra og öðlast hamingju. Guðjón Bergmann skrifaði ágætis bók sem tekur á sama efni og nefnist „Þú ert það sem þú hugsar“. Hver man svo ekki eftir bókinni „The Secret“, ásamt samnefndri kvikmynd? Þetta eru bara örfá dæmi. Umfjöllunarefni Heathbræðra er vissulega á þessum dægurflugulegum nótum (það sem Danir

kalla „lommepsykologi“). Um er að ræða aldagamalt heimspekilegt og sálfræðilegt spekimál. En hér skilja þó leiðir. Heathbræður eru ekki að skrifa sjálfshálparbók fyrir Jón og Gunnu út í bæ, hvað þá tyrfinn fræðitexta fyrir útvalda fræðimenn. Verkefnið er víðtækara en svo. Það stendur á kenningarlegum grunni og ætlað þeim sem þurfa leiðbeiningar á vettvangi. Bókin höfðar sterklega til fólks sem er í forystu fyrir samfélagslegar breytingar á stöðum þar sem einmitt getur verið að erfitt að breyta. Þetta fólk er „allskonar“ sem býr við allskonar

aðstæður; fólk sem hefur ekki endilega völd, úrræði eða fjárráð. Þá þýðir ekki að skrifa samkvæmt staðlaðri uppskrift fræðasamfélagsins. Þú þarft annan stíl, stíl sem er meira í ætt við blaðamennsku, annálaritun eða spennusagnaskrif. Það gera bræðurnir og þeir komast ágætlega frá því.

Dan og Chip halda sig á fræðasviði heimspeki, sálfræði og viðskipta en vitna sjaldnast beint í þann sökkul heimilda; sökkul sem þeir gera reyndar ágætlega grein fyrir í lok verksins (bls. 269) og samkvæmt schoolar.google.is eru skráðar 27 tilvitnanir í þeirra eigin bók. Stíllig uppskrift Heathbræðra er einhvers konar fræðaskáldskapur (*didaktik*). Þeir segja sögur af fólki sem

stóð frammi fyrir nánast ómögulegu verkefni en tókst engu að síður að stuðla að (nauðsynlegum) breytingum með klókindum og harðfylgi. Sögurnar minna á aðferðafræði tilfellarannsóknna (e. *case studies*) sem aftur fá aukinn fræðilegan kraft í stuttum og afmörkuðum hliðartextum sem kallast „Clinic“. Í þeim textum setja bræðurnir upp raunveruleg dæmi um aðstæður sem kalla á hæfni til að takast á við breytingar, eins konar kennslubókardæmi fyrir fullorðin fólk. Dæmin eiga að draga fram mikilvægustu atriðin sem fyrirfinnast í kenningu Heathbræðra um breytingar, kenningin um *filinn, filatemjarann og leiðina*.



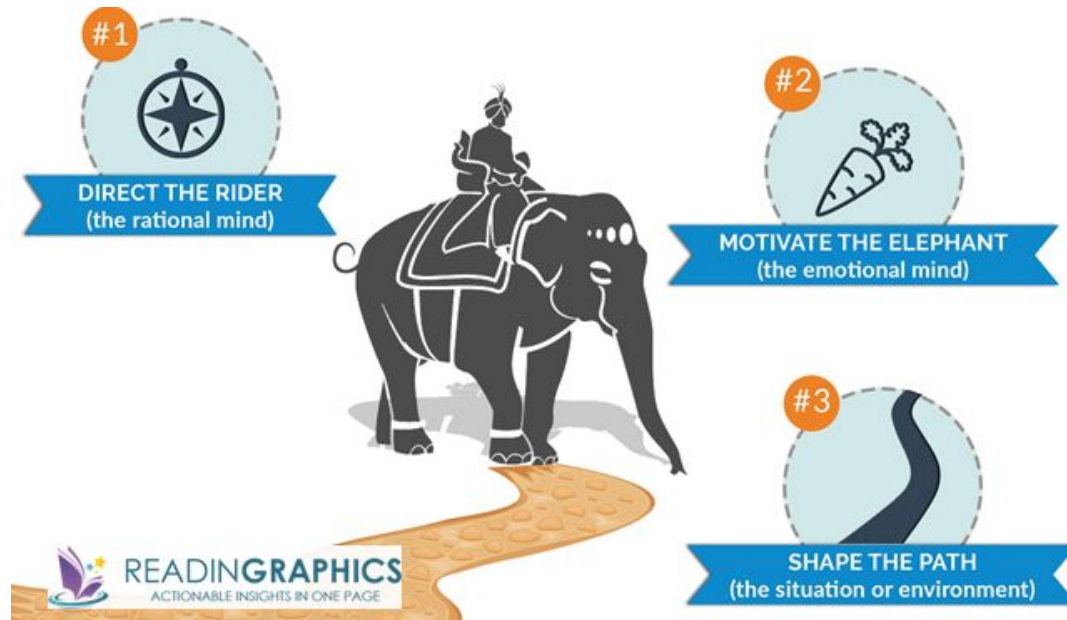
Mynd: Dan Heath. <http://heathbrothers.com/about/>

Kenningin um filinn, filatemjarann og leiðina

... allt fram streymir. Heathbræður skrifa um fyrirbæri sem við þekkjum öll og upplifum á hverjum einasta degi - *breytingar*. Mikilvægt er að hafa í huga ákveðna niðurstöðu þeirra að breytingar verða vegna ferlis en ekki vegna eins atburðar. Sá sem er fær á hjólabretti varð það ekki bara einn góðan veðurdag. Það kostar þrautseigju en mannfólkið hefur samt tilhneigingu til að halda sig við óbreytt ástand (e. *status quo*). Breytingar krefjast nefnilega erfiðis og stundum sársauka. Þær geta auðveldlega sogið úr okkur lífsorkuna. En „Þegar breyting á sér stað þá fylgir hún munstri. Við ættum að hætta að hunsa þetta munstur og taka því opnum örmum.“ (Bls. 257) Þetta er að mínu viti lykilatriðið í vegferð höfundanna með skrifum sínum og að mörgu leyti kjarni bókarinnar.

Heathbræður vefa umfjöllun sína með rauðum þræði í formi myndlíkingar sem vel mætti segja að sé kenning um breytingar í sálfræðilegum og félagsfræðilegum skilningi. Þeir skipta verkinu upp í þrjá meginhluta, *Direct the Rider* (bls. 27-72), *Motivate the Elephant* (bls. 101-149) og *Shape the Path* (bls. 179-225). Þessir hlutar fjalla hver um sig um mikilvæga hluta kenningarinnar. Ef þú vilt breyta einhverju þá verðurðu að leiðbeina „filatemjaranum“ (*The Rider*), veita „filnum“ (*The Elephant*) hvatningu og greiða „leiðina“ (*The Path*). Hér virðist vera á ferðinni hin gamla díalektíska hugmynd um eðli mannsins. Filatemjarinn stendur fyrir *greinandi hugsun* manneskjunnar (andi), fillinn fyrir *tilfinningahluta* hennar eða *drifkraft* (efni) en leiðin er stuðningur við það sem manneskjan gerir í aðstæðum. Kenningin gæti t.d. útskýrt af hverju filatemjarinn vill öðlast fallegan,

grannan og vöðvastæltan líkama á meðan fillinn vill háma í sig súkkulaðikex frá Frón, svo lengi sem hann hefur góðan aðgang að því!



Mynd: www.readinggraphics.com.

Fílatemjarinn

Fílatemjari sérhvers manns er athyglisvert fyrirbæri eins og það er sett fram í bókinni. Styrkleikar hans felast í því að hugsa, greina (e. *analytical*) og skipuleggja. Honum er reyndar ekkert sérstaklega mikið gefið fyrir verklega þáttinn. Þetta er hinn hugsandi maður. Það getur verið nauðsynlegt við krefjandi aðstæður og lausn erfiðara vandamála en of mikil greining eða hugsun getur líka orðið hindrun. Fílatemjaranum er nefnilega áskapað að sjá vandamál í hverju horni. Of mörg vandamál eða kostir í stöðunni geta leitt hann í ógöngur og orsakað „greiningarlömun“ (e. *analysis paralysis*). Það sem fílatemjarinn þarf við þessar aðstæður eru nokkrir leiðbeinandi þættir: „Að finna fyrirmyndir að því sem virkar hér og nú“ (e. *find the bright spots*), „leiðbeina um mikilvæg skref“ (e. *script the critical moves*) og „draga upp mynd af áfangastað“ (e. *point to the destination*).

Til að útskýra betur hvað við er átt segja Heathbræður frá Jerry Sternin, Bandaríkjamanni sem var fenginn árið 1990 af hálfu Save the Children-samtakanna til að sporna við vannæringu barna í dreifbýli Víetnam. Verkefnið var gríðarlegt, nánast óyffirstíganlegt. Sternin fékk skamman tíma til að bregðast við, einungis sex mánuði. Nóg var til af gögnum um ástandið, það vantaði ekki en í stað þess að bæta við þau gögn eins og sannur fílatemjari myndi gera, leggja til umbætur og fljúga burt, ákvað Sternin (með nánast engin úrræði) að breyta ástandinu til hins betra. Það gerði hann án þess að kunna stakt orð í tungumáli innfæddra!

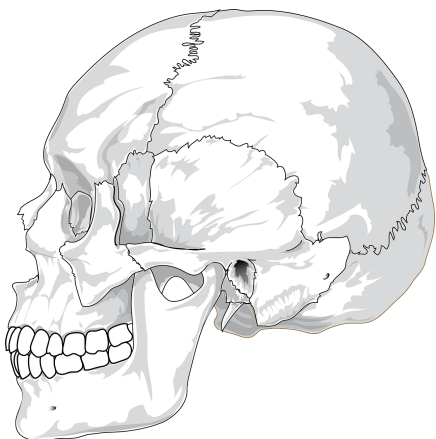
Sternin byrjaði á því að finna fyrirmyndirnar, þá sem eru að gera eitthvað sem virkar hér og nú (e. *brightspots*). Það voru fjölskyldur sem bjuggu við mikla fátækt eins og allar aðrar fjölskyldur en nærðu börnin sín með árangursríkum hætti. Það sem þessar fjölskyldur

höfðu umfram aðrar var *öðruvísi matarvenjur*. Mæðurnar gáfu börnum sínum fjórum sinnum að borða á dag í stað tvisvar sinnum hjá hinum foreldrunum (sama magni dreift oftar yfir daginn sem gerir meltingu vannærðra barna auðveldari). Þær mötuðu börnin ef með þurfti. Börnin voru hvött til að borða þegar þau voru veik (sem ekki var venjan) og þau fengu fjölbreyttari kost, mat sem í menningu íbúanna var almennt ekki talinn góður eða jafnvel álitinn annars flokks fyrir börn.

Launsin var fundin. Nú hefði Sternin allt eins getað gefið út tilkynningu um hvað ætti að gera og flogið heim. En hann vissi að ekki þýddi að segja mæðrum vannærðu barnanna bara hvað gera þurfti. Þekking ein og sér leysir ekki vandamál og myndi ekki breyta atferli þeirra. Mæðurnar urðu að prófa lausnina, framkvæma, öðlast hæfni. Sternin, ásamt yfirvöldum, skipulagði matreiðslunámskeið sem byggði á lausninni. Þannig spratt breytingin upp úr menningu fólksins sjálfs en ekki frá einhverjum utanaðkomandi. Matreiðslunámskeiðin voru haldin í fleiri þorpum og smám saman dró úr vannæringunni. Sternin vann út frá því lögmáli að breytingar séu smitandi (e. *contagious*), líkt og eldur í sinu. Að endingu náði þessi „lifandi háskóli“ til rúmlega tveggja milljóna Víetnama og verulegur árangur náðist í baráttunni gegn vannæringu.

Saga Sternins er í anda hinna lausnamiðuðu meðferðaraðila og sálfræðinga (e. *solutions-focused therapists*) sem Heathbræður fjalla töluvert um og minnir um margt á aðferðafræðalegt svið markþjálfunar. Spurðu sjálfan þig í aðstæðunum hvað sé að virka núna (hversu lítið sem það er) og þá hvernig hægt sé að gera meira af því. Ekki stunda „fornleifauppgröft“ að óþörfu (e. *archaeology digging*), þ.e. að grafa í því sem er liðið sem bætir engu við lausnina hér og nú. Það veldur hvort eð er ofhugsun hjá filatemjaranum. Að öllum líkindum er svarið eða lausnin innra með þér nú þegar. Hún gæti verið smá og einföld í sniðum. Margsannað er að smáar lausnir (eða röð smárra lausna) duga oft til að leysa stór vandamál (e. *small solutions, big problems*).

Þá að „greiningarlömun“. Hún getur einnig falist í „ákvörðunarlömun“ (e. *decision paralysis*). Eftir því sem möguleikum fjölgar til að velja úr því ólíklegra er að filatemjarinn



Mynd: www.pixabay.com.

geri eitthvað í málinu. Til að sporna við ákvörðunarlömun er nauðsynlegt að leiðbeina filatemjaranum út úr þeim fasa (e. *script the critical moves*). Ráðið við því er leiðbeiningar, reglur, stefna, slagorð eða sýn sem fólk getur farið eftir. Með þessu er verið að þrengja svið valkosta. *Val* (e. *choice*) getur virkað lamandi og ekki að undra að margir sætti sig við óbreytt ástand (e. *status quo*) til að sleppa við óþægindin við að taka afstöðu. Óbreytt ástand er þægilegra og kostar mun minni vinnu. Margræðnin (e. *ambiguity*) er óvinurinn. Ekki er nóg að segja við fólk: „Lifðu heilsusamlegra lífi!“ eða „Verið skapandi!“. Það er of margrætt. Margræðnina þarf að fjarlægja til að fólk

hreyfist úr stað. Það getum við m.a. gert með því að setja fram atferlismarkmið (e. *behavioral goals*) á borð við „Kaupið mjólk með 1% fitu!“. Ný skref í átt til breytinga eru nefnilega ekki

alltaf svo augljós en góðar útskýringar eða skýr stefna spornar við andstöðu gegn breytingum.

Hvert stefnum við? Hvaða einstaklingur eða skipulagsheild hefur ekki spurt sig að þessu? Hér komum við að þriðja og síðasta þættinum í því að leiðbeina filatemjarianum, „að draga upp mynd af áfangastað“ (e. *point to the destination*). Heathbræður kalla það að senda filatemjarianum „póstkort frá áfangastað“ (e. *destination postcard*). Um er að ræða eins konar lifandi mynd af mögulegri og nálægri framtíð. Það sýnir upphafs- og lokapunkt. Þegar filatemjarinn fær slíkt kort þá nýtir hann sinn aðalstyrkleika, að finna leiðir til að komast þangað. Heathbræður segja okkur hér frá olíufyrirtækinu BP og breytingu sem yfirmenn fyrirtækisins vildu ná fram. Fram til þessa hafði olíuborun fyrirtækisins gengið þannig fyrir sig að í mörgum tilvikum voru þurrar holur boraðar með tilheyrandi kostnaði. Fyrir bormennina voru þetta sjálfsögð vinnubrögð enda þurrar holur sjálfsagður fórnarkostnaður í leit að olíu. Yfirmennirnir voru ekki sama sinnis og settu fram svokallað „svart-hvítt“ markmið um að engar þurrar holur skyldu boraðar. Til að gera langa sögu stutta fóru bormennirnir úr hlutverkum landkönnuða (e. *explores*) yfir í hlutverk landfræðinga (e. *geologists*). Það þýddi að filatemjarar bormannanna hófu hið strembna verk að nýta allar mögulegar upplýsingar sem þeir komust yfir til að minnka líkurnar á að borað yrði fyrir þurrum holum. Árangurinn lét ekki á sér standa. Áfram rákust menn á þurrar holur en þar sem póstkortið var stílað á „engar þurrar holur“ var litið á sérhverja slíka holu sem lærdómstækifæri en ekki sem ásættanlega undantekningu. Skilaboðin til bormannanna hljómuðu því eitthvað á þessa leið: „Borið betur næst!“ (bls. 93).

Fillinn

Fíllinn (*The Elephant*) er í myndlíkingu og kenningu Heathbræðra nánasti samstarfsfélagi filatemjarans og svarar til tilfinningalífs manneskjunnar eins og áður sagði. Hann er táknmynd hreyfiafls mannfólksins. Hér eru þrjú atriði sem bræðurnir gera grein fyrir:

- (1) Atferlisbreytingum verður ekki komið á nema að fólk finni fyrir breytingunum tilfinningalega (e. *find the feeling*).
- (2) Smætta verður breytingar (e. *shrink the change*) og
- (3) sýna verður fólki ræktarsemi (e. *grow your people*).

Heathbræður vitna til Kotters og Cohens í tengslum við þá almennu skoðun að breytingum verði komið á með því að greina, hugsa og breytast (e. *analyze, think, change*). En í raun er þetta ekki svona, þá allra síst við margræðnar aðstæður, heldur eru breytingar til komnar með því að fólk sér, finnur fyrir og breytist (e. *see, feel, change*). Horfi fólk á „sönnunargögnin“ þá finnur það fyrir von, reiði, gleði, sorg og svo framvegis. Gögnin tala til tilfinningasviðsins og þar með til fílsins. Hann getur stundum verið ólíkindatól en hreyfist ágætlega úr stað í krafti neikvæðra tilfinninga. Neikvæðar tilfinningar skerpa athyglina en um leið takmarka þær hugsun okkar. Það er andstætt jákvæðum tilfinningum sem vekja áhuga og sköpunarþörf, opna hugann fyrir nýjum hugmyndum, tækifærum og lausn (erfiðara) vandamála.

Með því að smætta fyrirliggjandi breytingar (e. *shrink the change*) gerir það filnum

auðveldara að komast úr stað. Heathbræður segja filinn forðast „leiðinleg“ verk nema honum sé tryggð einhverskonar umbun eða víska um að breytingarnar sem af verkinu leiða verði ekki svo slæmar. Einhverra hluta vegna finnst fólki auðveldara halda áfram með leiðinlegt verkefni en að byrja á því. Smáir sigrar í upphafi verksins geta gert gæfumuninn. Það gæti falið í sér að taka frá fimm mínútur til að taka til á verstu stöðunum í húsinu í stað alsherjartiltektar, sem auðvitað er miklu stærra og „óhugnanlegra“ verk. Þegar fimm mínútur eru liðnar getur viðkomandi hætt með góðri samvisku. Húsið er ekki hreint en það er a.m.k. hreinna! Meira að segja er möguleiki á því að þú haldir uppteknum hætti þar sem filnum finnst auðveldara halda áfram með verkið úr því hann er kominn áleiðis.

Með fimm mínútna smækkuninni varð verkefnið allt í einu viðráðanlegra. Þessir litlu, sýnilegu sigrar í upphafi kveikja í okkur. Þeir skapa tilfinningu fyrir árangri, að vera kominn örlítið fram yfir byrjunarreitinn. Það vekur upp vonarglætu hjá filnum því ef verkefnið er of stórt eða ferðin of löng þá mun fillinn streitast á móti. Litlir sigrar geta orsakað keðjuverkun jákvæðra viðbragða eins og lítill koss eiginmanns á vanga eiginkonu sinnar í tilviki hjóna sem eiga í samskiptaerfiðleikum. Það er allt of sumt. Fílum hjónanna finnst þá hlutirnir farnir að virka því kossinn vekur hjá þeim von um breytingar í jákvæða átt (bls. 147).

Þá að ræktarsemi (e. *grow your people*). Heathbræður vitna til áhugaverðra rannsóknara James March, prófessors í Stanford University. Þær varða þau öfl sem liggja ákvörðunartöku fólks til grundvallar. Að mati March byggir ákvörðunartakan á tveimur líkönum, annars vegar „afleiðingarlíkaninu“ (e. *the consequences model*) en hins vegar „sjálfsmyndarlíkaninu“ (e. *the identity model*). Fyrri líkanið vísar til hugsanaferlis þegar við metum kosti og galla þeirra möguleika sem við stöndum frammi fyrir þar sem við að endingu tökum ákvörðun út frá því sem veitir okkur mesta ánægju (e. *satisfaction*). Þegar teknar eru ákvarðanir út frá seinna líkaninu spyrjum við okkur gjarnan þriggja spurninga fyrst: „Hver er ég?“ „Hvers konar aðstæður eru þetta?“ „Hvað myndi önnur manneskja eins og ég gera í minni stöðu?“ Heathbræður benda á að áður en ákvörðun er tekin út frá sjálfsmyndarlíkaninu þá máttum við hana við svar við staðhæfingunni: „Ég hallast að þeirri manneskju sem myndi vilja breyta á þennan hátt“. Um leið og þú byrjar að sjá sjálfan þig sem ákveðna manneskju, t.d. sem ábyrgur neytandi, þá höfum við tilhneigingu til að vilja rækta þann hluta sjálfsmyndarinnar áfram. En böggull fylgir skammrifi. Sjálfsmynd festir rætur tiltölulega fljótt í hugum fólks en það að vera samkvæmur sjálfum sér í raun krefst þrautseigju. Það eru hindranir á leiðinni og þú getur ekki annað en gert mistök á þeirri leið. Þú getur ekki orðið að *einhverju* nema að gera mistök og fillinn hatar mistök! Til að róa filinn og halda honum við efnið þá er nauðsynlegt að benda honum á að mistök eru eðlilegur hluti ferðalags en ekki dómur yfir ferðinni sem slíkri. Þeir sem taka áhættu, horfa til langs tíma og taka gagnrýni geta ekki annað en vaxið og dafnað. Þetta er að mati Heathbræðra að ástunda jákvæða hugsun (e. *growth mindset*), því „jákvæð hugsun vegsamar tilraunir í stað náttúrulegrar hæfni.“ (Bls. 165) Við lærum af mistökunum ekki satt? Það er eitt besta lærdómsferlið. Heili okkar og færni þjálfast með æfingu. Því eins og máltækið segir: „Æfingin skapar meistarann“.

Leiðin

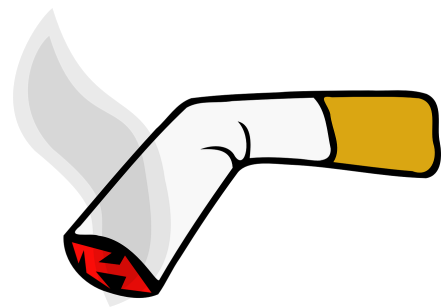
Að greiða leiðina (e. *Shape the Path*) er sá hluti myndlíkingar og kenningar Heathbræðra er

snýr að aðstæðum og hvernig hægt er að nota þær til að styðja við breytingar. Aftur eru það þrjú atriði sem einblínt er á:

- (1) Að breyta aðstæðum (e. *tweak the environment*),
- (2) skapa venjur (e. *build habits*) og
- (3) mynda hjörð (e. *rally the herd*).

Stórar breytingar geta átt sér stað með því að stilla eitthvað af í umhverfinu. Oft erum við ótrúlega blind á þetta. Heathbræður vísa í kenningu sálfræðingsins Lee Ross um „einkenna-villuna“ (e. *Attribution Error*). Við höfum tilhneigingu til að persónugera atferli fólks í stað þess að horfa til aðstæðnanna sem það er í. Gott dæmi um lausnir á þessu í daglegu lífi er t.d. þegar fólk er „þvingað“ til að taka greiðslukortið fyrst úr hraðbankanum áður en það tekur við peningunum. Það þýðir minni líkur á að fólkið gleymi kortinu í vélinni. Búðareigendur vilja að þú dveljir lengi í búðinni og þess vegna er mjólkurkælirinn staðsettur aftast. Það eykur líkurnar á því að þú farir í gegnum alla búðina og kaupir meira en þú ætlaðir. Svona mætti lengi telja. Heathbræður segja að tilgangur þess að breyta aðstæðum sé að auðvelda fólki að breyta á réttan hátt en ekki rangan. Engu að síður er fólki refsað eða hótað refsingum framkvæmi það ekki rétt í stað þess einfaldlega að breyta einhverju í aðstæðum. Skuldinni er oftast en ekki skellt á persónuleg atriði eins og leti, dómgreindarleysi og svo framvegis.

Heathbræður segja að vaninn sé í eðli sínu atferlisleg sjálfstýring sem léttir undir með filatemjaranum. Með hjálp vanans þurfum við ekki að hugsa og greina alla mögulega og ómögulega hluti. Við yrðum gjörsamlega útkeyrð annars. Fyrir þá sem vilja breyta einhverju getur þurft að eiga við þessa sjálfstýringu. Það er einmitt ástæðan, segja Heathbræður, fyrir því að margir reykingamenn binda enda á reykingar þegar þeir eru í fríi. Þeir breyta um aðstæður, fara í ferðalag – burt að heiman. Burt úr aðstæðunum sem minna á reykingavanann. Hvað með að slökkva á áminningarhljóðinu sem heyrir þegar við fáum tölvupóst í stað þess að láta það trufla okkur við vinnu í tíma og ótíma? Sjálfskiptir bílar sem ekki er hægt að setja í „drive“ nema að stíga fyrst á fóthemilinn er annað gott dæmi. Annað sem gæti hjálpað okkur við að breyta vana eru hinar svokölluðu atferliskveikjur (e. *actiontriggers*) og kemur það hugtak úr smíðju Peter Gollwitzer sálfræðings í New York-háskóla. Atferliskveikjur hjálpa okkur að ákveða eitthvað fyrirfram (e. *preload*), eins og t.d. að ákveða að skrifa skólaritgerð á annan í jólum. Ef atferliskveikja hefur ekki verið stillt á slíka tímasetningu er mjög líklegt að ekkert verði úr áformum okkar því önnur mikilvægari „jóláhátíðarareiti“ taka yfir. Samanburðarrannsókn sem náði til 85 rannsókna sýndi að sá sem stillti atferliskveikjuna var líklegri til að ganga 74% betur með verkefni en sá sem gerði það ekki. Það eina sem þarf til eru nákvæmar og sýnilegar kveikjur þannig að þær trufla venjulegt hugflæði fólks.



Mynd: www.pixabay.com.

Að breyta vana getur líka snúist um að búa til vana! Heathbræður segja að þá þurfi vaninn að þjóna tilgangi verkefnisins. Hann þarf að vera auðlærður. Þeir segja m.a. söguna af Elder skólustjóra sem þurfti að breyta óreiðuástandi í skólanum sínum og koma á ró. Það gerði hún með því að breyta atferli nemendanna og skapa rútinu sem ýtti undir nám. Mikilvægasti vaninn sem hún skapaði var að taka á móti börnunum fyrir utan skólann, safna þeim saman á sal, skapa tryggar og rólegar aðstæður, kenna í 15 mínútur um hegðun á nótum markþjálfunar, ásamt því að syngja saman. Að lokum gengu nemendur í rólegheitum inn í kennslustofurnar. Allt í einu gerðist það að „„Vondir“ krakkar fóru að hegða sér eins og góðir krakkar.“ (Bl. 220) Þetta var morgunrútinan í þessum bandaríska skóla líkt og fyrsti kaffibollinn á mörgum vinnustöðum á Íslandi.

Tékklistar (e. *checklists*) eru gulls í gildi að mati Heathbræðra og hluti af því að greiða brautina. Þeir leiðbeina filatemjaraanum og geta komið í veg fyrir að fólk villist af leið í flóknu og krefjandi umhverfi. „Tékklistar tryggja okkur gegn ofmati á okkur sjálfum.“ (Bl. 222) Þeir eru grunnur að ákveðinni rútinu og venjum. Sumum finnst tékklistar heimskulegir og leiðinlegir en engu að síður geta þeir komið í veg fyrir stórslys. Í flugheiminum eru tékklistar ekki bara nauðsynlegir heldur trygging gegn mistökum þar sem rými fyrir mistök er svo gott sem ekkert. Það sama gildir um mörg önnur störf, t.d. störf heilbrigðisstarfsmanna. Tékklistar geta þó allt eins náð yfir hættuminni viðburði eins og það að undirbúa börnin fyrir skólabyrjun að hausti.

Heathbræður segja að þegar við vitum ekki hvernig best sé að haga sér við ókunnar aðstæður þá er innbyggð í okkur að líta til atferlis annarra og herma eftir því, meðvitað eða ómeðvitað. En stundum koma upp aðstæður þar sem *enginn* veit hvað gera skal. Fíllinn leitast engu að síður við að fylgja hegðun hjarðarinnar (hópsins) sama hvað. Til að stuðla að breytingum getur því þurft að mynda hjörð sem virkjar hina réttu hegðun. Hegðun er smitandi segja Heathbræður og góð hegðun er sérstaklega smitandi. Brúðkaup eru smitandi, að heilsa með handabandi er smitandi, hlátur og klapp er smitandi og sjálfsagt getum við lesendur sjálfir talið upp ótal dæmi þessu til stuðnings. Félagsleg merki eða tákn um að meirihlutinn hegði sér á ákveðinn hátt hafa áhrif. Svo kemur hið áhugaverða. „Í aðstæðum þar sem hópurinn hefur tekið upp hina réttu hegðun, gerðu hana þá opinbera.“ (Bl. 229)

Heathbræður segja okkur í þessu sambandi frá rannsókn sálfræðinga sem fengu hóteltjóra til liðs við sig. Markmiðið var að kanna hvort hægt væri að fá hótelgesti til að nota baðhandklæði oftari en einu sinni án þess að nefna þátt umhverfismála á spjaldi inni á baðherberginu. Á spjaldinu stóð að „meirihluti gesta hótelsins nota baðhandklæðið a.m.k. einu sinni aftur meðan á dvöl þeirra stendur.“ (Bl. 229) Niðurstaðan var nokkuð skýr því gestirnir virtust hafa meðtekið skilaboð „annarra gesta“. Líkurnar á því að þeir gerðu það sem stóð á skiltinu jókst



Mynd: www.pixabay.com.

um 26%. Hefði hins vegar staðið að 8% gesta noti handklæðið aftur eru minni líkur á að gestirnir hefðu gert það sama. Það er ekki nógu afgerandi merki. Hver vill vera sá sem stingur í stúf við hópinn?

Síðasti hluti bókarinnar kallast „Keep the Switch Going“ og fjallar í stuttu máli um hvernig við viðhöldum breytingum. Fagna þarf fyrsta skrefinu sem stígið er átt til breytinga og umbuna fyrir það. Heathbræður leggja áherslu á mikilvægi hreyfingarinnar í átt að markmiðinu. Það er lykilatriðið. Og ekki gleyma hrósinu, hrósa og umbuna aftur og aftur fyrir hvert jákvætt skref. Eins og talað var um í upphafi þessa ritdóms þá er breyting ferli en ekki stakur viðburður.

Samantekt

Við erum komin á leiðarenda. Verkið er frekar langt miðað við einfaldleika umfjöllunarefnisins. Það er hálf endurtekningsamt hugmyndafræðilega. Eins og sést í bókinni sjálfri þá taka Heathbræður það saman á einni síðu (bls. 259). En þeir koma mörgum sögum á framfæri um hvert atriði sem þeir vilja skýra út. Yrði bókin eitthvað verri fyrir bragðið ef þær væru færri? Því er erfitt að svara. Auðvitað er áhugavert að lesa sögur af afrekum fólks (það virkjar hjá manni námshvötina) en verður full langdregið. Ekki hjálpar til að engar myndir eru í bókinni og Clinickaflarnir eru of líkir sögunum.

Tekst Heathbræðrum að setja fram kenningu um breytingar? Þeir notast a.m.k. ekki við abstrakt hugtök heldur styðjast við hlutlægan veruleika. Ég velti fyrir mér samskiptum fílsins og filatemjarans. Er þetta einhvers konar samband æðri og óæðri hluta sálarlífsins þar sem annar drottinnar yfir hinum, maðurinn er æðri en dýrið, stjórnandinn er æðri en undirmennirnir, hugsun er æðri en tilfinningar (e. *rational vs. emotional*)? Er þetta heppileg myndlíking þegar upp er staðið? Ég átti allavega lengi vel í vandræðum með að skilja hana og geri í raun enn. Fræðimenn sem aðhyllast nýsöguhyggjulegar þælingar (e. *New Historicism*) hefðu án efa gaman að því að gagnrýna þennan þátt. Bara það að fílar og filatemjarar skuli að mestu leyti búa í Asíu eða Afríku segir allt sem segja þarf og ég er strax farinn að sjá fyrir mér umfjöllun þeirra um hvíta manninn sem nýlenduherra, drottara, frelsara og reddara alls. Stöldrum aðeins við! Hverrar þjóðar eru Heathbræður? Hverrar þjóðar er Sternin? Hverrar þjóðar er fyrirtækið BP? Kannski hefðu Heathbræður mátt huga betur að siðferðisþætti þeirra sjálfra; úr hvaða umhverfi og menningu þeir eru sprotnir úr sem höfundar verksins. En þetta er kannski hægara sagt en gert. Færu þeir að gagnrýna sjálfa sig og sína eigin menningu þá er spurning hvort fílar lesenda þeirra myndu ekki hrökkva í kút.

Niðurstaða mín er sú að Heathbræður eru ekki að framreiða ný sannindi. Þeir eru vel skrifandi og gera sitt besta til að einfalda flókna heimspeki og félagsfræði með (furðulega) kenningu sem verður væntanlega seint viðurkennd sem slík. Í raun má segja að umfjöllunin fari inn á svið barnabókmennta með myndlíkingunni um filatemjarann, filinn og brautina sem aftur ruglar hinn fullorðna lesanda örlítið í ríminu.

Lærdómsferli fyrir fullorðið fólk

Hvernig gæti bókin nýst okkur í fullorðinsfræðslu? Ég sé fyrir mér að hún nýtist annars vegar

í skipulagningu á lærdómsferli fyrir fullorðið fólk, námskeiðs og vinnufunda en hins vegar getur hún nýst fullorðinsfræðara til ígrundunar um nám fullorðinna almennt, þá sérstaklega hugtakið *ekki-nám* sem hverfist um það að skilja betur hvað orsakar hindranir í námi fullorðinna.

Ég endurtek það sem ég sagði í upphafi ritdómsins að Heathbræður skrifa beint inn í hjörtu þess fólks sem er í forystu eða starfar við það. Það er oft það, eins og segir á einum stað í bókinni, sem þarf að breyta öðruvísi en hinir – taka af skarið. Sternin er dæmi um kennarann sem leiðir lærdómsferli, hann skapar aðstæðurnar (matreiðslunámskeið) og virðir (meðvitað eða ómeðvitað) mörg þau atriði sem fyrirfinnast í fullorðinsfræðslu (e. *andragogy*). Nægir að nefna virðinguna fyrir sjálfstæði hins fullorðna, reynslu, lærdómsvilja þörf fyrir þekkingu hér og nú í aðstæðum. Innleiðing breytinga, umbótastarfs og nýsköpunar er í eðli sínu lærdómsferli sem einhver þarf að leiða. Það gæti verið kennslustarf, handleiðsla, leiðbeining, ráðgjöf, verkstýring, mat og eftirfylgni svo nokkuð sé nefnt.

Tilvísanir:

The Writing Center, University of North Carolina at Chapel Hill. Book Reviews. Sótt af <http://writingcenter.unc.edu/handouts/book-reviews/>

International Journal of Lifelong Education. Instruction for Authors. Sótt af <http://www.tandfonline.com/action/authorSubmission?journalCode=tled20&page=instructions>