

D E N H I T

RESET

KAKO PROMENITI
ONO ŠTO NE
FUNKCIONIŠE

Prevod sa engleskog:
Dubravka Srečković Divković

■ Laguna ■

Naslov originala

Dan Heath

RESET: HOW TO CHANGE WHAT'S NOT WORKING

Copyright © 2025 by Dan Heath

Translation copyright © 2026 za srpsko izdanje, LAGUNA

Amandi, Džozefini i Džuliji, mojim trima ljubavima

SADRŽAJ

| | |
|--|------------|
| Uvod | 9 |
| PRVI DEO: NAĐITE TAČKE OSLONCA | 27 |
| 1. Lično se zaputite i razgledajte posao | 29 |
| 2. Razmotrite šta je cilj cilja | 49 |
| 3. Proučite svetle tačke | 69 |
| 4. Ciljajte ograničenje | 91 |
| 5. Mapirajte sistem | 111 |
| DRUGI DEO: PRESLAGANJE RESURSA | 133 |
| 6. Krenite eksplozivno | 135 |
| 7. Reciklirajte otpad | 155 |
| 8. Radite više, radite manje | 175 |
| 9. Iskoristite motivaciju | 195 |
| 10. Prepustite upravljač ljudima | 219 |
| 11. Ubrzajte učenje | 243 |
| Zaključak | 267 |
| | |
| <i>Sledeći koraci</i> | 281 |
| <i>Sažetak knjige Reset</i> | 283 |
| <i>Izjave zahvalnosti</i> | 285 |
| <i>Napomene</i> | 287 |
| <i>O autoru</i> | 303 |

UVOD

1.

U skladištu za prijem robe u Severozapadnoj spomen-bolnici nalazio se jedan crveni telefon. Nепrekidno je zvonio. Obično su zvale medicinske sestre i bolničari ili neko drugi od bolničkog osoblja da se raspitaju za određeni paket: *Gde je? Naručili smo ga još pre više dana!*

Nakon poziva bi osoba zadužena za javljanje na telefon krenula u lov na traženi paket, što je umelo da predstavlja izazov budući da je skladište za prijem robe ličilo na tavan nekog skupljača starudija. Fotografija iz tog doba dočarava nam atmosferu (v. sliku na sledećoj strani).

Paketima su 2016. godine bila potrebna tri dana da iz skladišta za prijem robe stignu na svoje odredište u bolnici. Tri dana.

Da samo kratko razjasnimo u čemu je apsurd: na primer, medicinska sestra bi naručila flašice nekog leka i *Fedeks* bi ih dopremio avionom s drugog kraja zemlje za jedan dan, a onda bi isti taj lek od skladišta za prijem robe do, recimo, trećeg sprata u istom zdanju putovao još tri dana.



Zapravo je bivalo i gore. Zato što je vreme zakašnjenja znatno *variralo*. Da je termin isporuke bio predvidljiv – tri dana čekanja svakog puta – osoblje bolnice bi se prilagodilo. Unapred bi računalo na tu razliku. Ali ponekad se čekalo jedan dan, a ponekad pet. Bilo je nemoguće tačno isplanirati. To je izluđivalo zaposlene.

Posledice kašnjenja bile su ozbiljne. Ponekad su se lekovi koji zahtevaju skladištenje na hladnom kvarili dok tako stoje u kutiji. Ponekad su lekari i ostali zaposleni, iz straha da su se paketi zagubili, naručivali ponovo iste zalihe – često se oslanjajući na brzu kurirsku službu – što je uvećavalo troškove. Ponekad su pokušavali da zaobiđu skladište za prijem robe tako što su zahtevali da se paketi isporuče direktno bolničkim odeljenjima, ali to je onemogućavalo pedantno evidentiranje nabavke.

Nikom se nije sviđalo kako taj sistem funkcioniše. Međutim, on je toliko dugo bio disfunkcionalan da je disfunkcionalnost počela svima da izgleda kao prirodno stanje.

Naravno da su potrebna tri dana za isporuku paketa. Uvek su bila potrebna tri dana.

Skladište za prijem robe bilo je zatočeno u začaranom krugu.

Ovo je knjiga o izlasku iz začaranog kruga. Iz nje ćete naučiti kako da preustrojite svoj sistem rada i počnete ponovo da ostvarujete značajan napredak.

Osećaj da smo u začaranom krugu obeshrabruje nam duh. Nemogućnost da se usavršavamo i razvijamo ume da prodre i u našu sliku o sebi. „Nisam napredovao“ lako se pretvori u „Nisam *sposoban* da napredujem“.

Takav defetistički mentalitet preovladavao je u skladištu za prijem robe Severozapadne spomen-bolnice. „Bili smo doslovno najniža kasta bolnice“, reći će Pol Suet, koji se u njen rad uključio 2016. kao menadžer za unapređenje učinka bolničkog lanca snabdevanja. Unajmili su ga da bi vratio zdrav razum u skladište za prijem robe.

„Uloga mi je bila da im pokažem da postoji i drugačiji način. Da postoji način da uspešno rade svoj posao“, kaže on.

Suet je znao da će, da bi pokrenuo napredak, morati da natera svoju ekipu da analizira dotadašnji način rada. Kao što je svojevremeno rekao stručnjak za zdravstvo Pol Batalden: „Svaki sistem je savršeno uobličen da ostvaruje upravo rezultate koje postiže.“ A to će reći: čim promenimo težnje – uzmemo sebi za cilj *drugačije rezultate* – postojeći sistem po definiciji postaje pogrešan. Zato što je taj sistem, namerno ili nenamerno, uobličen da donosi upravo one rezultate koje smo s njime postizali juče.

Suet je nasledio sistem uobličen da isporučuje pakete za tri dana. A njemu su – s obzirom na iskustvo na polju

unapređenja učinka – pojedina nužna doterivanja sistema istog trena bila očigledna.

Međutim, da bi se promena odigrala, nije bilo dovoljno da moguća poboljšanja budu očigledna samo njemu. Ona su morala biti očigledna i članovima njegovog tima i pobuditi u njima *želju* za sprovođenjem promena.

Radnicima odeljenja postavio je pitanje: „Ukoliko vam pokažem kako ćete pojednostaviti rad – i olakšati ga sebi samima – hoćete li ući u taj poduhvat zajedno sa mnom?“ Pristali su da ga saslušaju.

Krenuo je od toga što je od njih zatražio da kažu na šta bi se požalili: šta sputava njihovu sposobnost da rade dobro, da rade brzo? Nekoliko njih je pomenulo problem kolica koja su koristili za isporuku paketa – točkovi su im se često zaglavljivali. To ih je nerviralo i usporavalo.

Suet se odmah saglasio s kupovinom novih kolica. Cena je bila zanemarljiva u odnosu na troškove odeljenja. A za njih je to bio signal: zaista vas slušam.

Odeljenju je postavio kao izazov postizanje novog cilja: isporučivanje paketa u roku od jednog dana po prispeću. To bi njihovi „klijenti“ – ljudi koji rade u bolnici – želeli od njih, i to treba i da oni obezbede klijentima.

Pozvao je tim da mu pomogne da dijagnostikuje „otpad“ u sistemu. Pomenuti otpad (tema koju ćemo istražiti u sedmom poglavlju) definiše se kao svaka aktivnost koja ne uvećava vrednost proizvoda za klijenta. Suetov tim je shvatio da je otpad svako podizanje slušalice crvenog telefona. Svako. Jer njihovi interni klijenti *ne žele da budu prisiljeni da zovu kako bi proverili šta je s paketom!* Dakle, čak i ako se na poziv odgovori hitro i ljubazno, to je opet otpad. Prokletstvo loših navika počiva u tome što sve izlišne stvari koje radimo počnu s vremenom da nam izgledaju zaista neophodno.

Ako bi tim uspeo da spreči telefonske pozive, mogao bi iskoristiti te protraćene sate za proaktivan posao. Zato su zaposleni u skladištu dvanaest dana zaredom posvećivali po sat vremena „prolasku kroz proces“ od početka do kraja. Zapažanju kako šta funkcioniše. Uočavanju problema. Postavljanju pitanja.

Zaposleni su pristali da Suet napravi video-zapis njihovih operacija, a posle toga im je on pokazao pojedine klipove, kao trener koji sa igračima pretresa snimljenu utakmicu. U jednom slučaju je radnik uzeo u ruke istu kutiju pet puta pre nego što ju je prosledio u dalju proceduru. „Svaki od ovih pet koraka ima svoju cenu“, rekao je Suet. „Zašto to jednostavno ne bismo eliminisali? Uzmite kutiju jednom i prosledite je odmah.“ Taj mladić čak nije imao pojma da je to radio.

Kada je tim analizirao sopstveni rad, ustanovio je da je svega 38% vremena provedenog u procesuiranju paketa bilo „dodavanje vrednosti“ za klijente koje su oni usluživali u bolnici. Sve ostalo je činilo otpad. Podstaknut prepoznavanjem problema, tim je krenuo s temeljnom izgradnjom čitavog procesa iznova.

Možda je najfundamentalnija promena koju su članovi tima uneli u proces rada bilo ukidanje „tura“ paketa. U ovom slučaju organizovanje ture podrazumevalo je ponavljanje jedne jedine operacije s gomilom paketa pre nego što će biti prosleđena dalje. Tako će jedna osoba zalepiti nalepnice na možda deset paketa, potom ih staviti na kolica i odgurati u sledeći prostor, gde će neko drugi evidentirati sve te pakete u kompjuteru i tako dalje. Organizovanje tura delovalo je na prvi pogled najlogičnije. Valjda bi bilo nepraktično da se obrađuje paket po paket?

Ali organizovanje tura je bilo uzrok bespotrebnog guljenja vremena. Kako bi pomogao timu da to uvidi, Suet je sproveo jednu praktičnu vežbu. Zatražio je od desetoro zaposlenih da sednu za dugačak sto, petoro s jedne i petoro s druge strane, i oglasio takmičenje. Cilj? Da svako od njih što brže napiše svoje ime na pet samolepljivih ceduljica.

Ali bila je tu i jedna caka: u grupi s jedne strane stola svako će prvo napisati ime na svih pet ceduljica, a zatim ih dodati sledećem. (To je proces organizovanja tura.) U grupi s druge strane stola prva osoba će napisati svoje ime na jednoj ceduljici, odmah je dodati sledećoj osobi, zatim napisati svoje ime na drugoj ceduljici i tako dalje.

Zaposleni su brzo shvatili: u grupi koja je primenjivala taj drugi proces, već posle nekoliko trenutaka pisali su svi istovremeno. Niko nije sedeo zaludan. Ceduljice su letele niz lanac ljudi, ravnomernim tempom, od jednoga do drugoga. Ta grupa je bila neuporedivo brža od one koja je pravila ture. „To nam je svima otvorilo oči“, reći će Čarls Šipli, jedan od radnika. „Pridobio je mnoštvo ljudi tim ogledom. Bilo je vrlo ubedljivo.“*

Posle toga su krenuli s revizijom procesa organizovanja tura, eliminišući izlišne korake i napredujući ka boljem kontinuitetu radne operacije. Suetova mantra je glasila: *Neka reka teče*.

I tekla je. Za nepunih šest nedelja dogodilo se nešto nezamislivo: 90% lokacija u bolnici dobijalo je redovne isporuke svakog dana. I ponovo fotografija pripoveda priču o tome (v. sliku na sledećoj strani).

* Čisto da ne bude zbrke, pravljenje tura nije uvek rđava stvar. Kao što važi za većinu stvari, sve zavisi od okolnosti. U ovom skladištu za prijem robe ture su izazvale problem, ali molim vas, nemojte zaključiti da bi trebalo da perete odeću stvar po stvar zarad „neprekinutog toka procesa“. (Prim. aut.)



Jedan zadivljeni izvršni direktor bolnice doveo je u skladište za prijem robe grupu kolega da bi svojim očima videli preobražaj. I taj efekat se lančano proširio čitavom bolnicom. Otkako su povratili poverenje u tim iz skladišta, ostali zaposleni više nisu zahtevali da im se paketi isporučuju direktno na odeljenja. Prestali su da naručuju više nego što im treba, pošto su znali da sad mogu da dopune zalihe pravovremeno.

U studiji posvećenoj tom slučaju koju su napisali Džon Nikolas, Husem Bašur i Suet, procenjuje se da je pročišćavanje starog zagušenog sistema donelo uštedu od preko dva deset miliona dolara.

Crveni telefon je prestao da zvoni.

Prošle su otad mnoge godine, a skladište za prijem robe i dalje radi glatko i efikasno.

Svaki sistem je savršeno uobličen da ostvaruje upravo rezultate koje postiže.

2.

U jesen 2021. skoknuo sam do *Čik-fil-Eja* po večeru za svoju porodicu i neočekivano se vratio kući sa idejom za knjigu. (Takođe, što je i očekivanije, s pomfritom i pilećim kroketima.) Do te mere me je zadržala efikasnost auto-restorana – sve o tome čućete kasnije, u četvrtom poglavlju – da sam krenuo da istražujem pitanje: kako postići da sistem funkcionise bolje?

S vremenom sam, međutim, shvatio da pojam „bolje“ ne dočarava istinski ono što sam ja hteo da utvrdim. „Bolje“ se može odnositi na bilo kakvo poboljšanje učinka: na primer, olimpijski plivač je za hiljaditi deo sekunde nadmašio svoj već fantastični rekord s prethodnih takmičenja. Shvatio sam da više težim ka razjašnjenju situacija u kojima ljudi ne mogu da se iščupaju iz stalno prisutnog problema. Nisu to „krizne“ situacije. Pre su poput loše uravnotežene vage: situacije koje izazivaju trajno nezadovoljstvo i same sebe pothranjuju unedogled. Donekle nalik onom bolničkom skladištu za prijem robe.

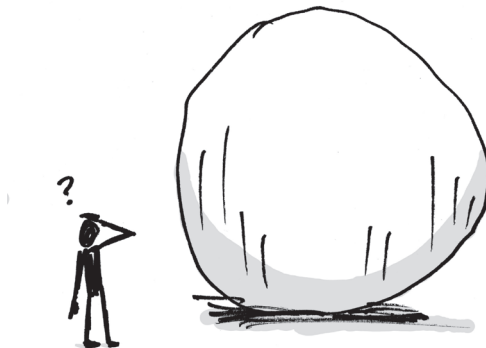
Jasno, svima su nam poznate takve situacije. Svi se mi ponekad nađemo u začaranom krugu, a nije teško shvatiti ni zašto nam se to dešava. Sputava nas gravitacija načina na koji oduvek obavljamo određeni posao (*inercija*). Razmatramo tolike potencijalne mogućnosti za promenu da nas to koči (*paraliza izbora*). Toliko vremena provodimo raspravljajući se s kolegama povodom toga šta *treba* da uradimo da nikad ništa istinski ne ostvarujemo (*politika*). I iscrpljujemo sami sebe dok se rvemo s današnjim problemima, koji kao da uvek potisnu u stranu prilike što ih nosi sutrašnji dan (*borba s neposrednim problemima*).

Pitanje glasi: kako da resetujemo svoj proces? Kako da izmenimo ono što ne funkcioniše?

Otprilike dve i po godine ganjao sam odgovore na ta pitanja. Načela koja slede izvukao sam iz 240 razgovora s ljudima zaposlenim u bezbroj različitih industrija. Iz istraživanja relevantnih nalaza u oblasti psihologije i drugih disciplina. I iz temeljnog proučavanja izvesnih metodologija koje su se pokazale kao sjajna ispomoć za prevazilaženje inercije i napredovanje u kratkom vremenskom rasponu: agilnog i skram razvoja, terapija usmerenih na rešenja, komandnog sistema za rešavanje incidenata (ICS), kajzen-akcija, sprintova osmišljavanja, metoda finansijskog ozdravljenja, projekata brzih rezultata i tako dalje.

Da krenemo od samog početka.

Kad se nalazite u začaranom krugu, to je kao da vam je izlaz preprečila stena. Neophodno je da je pomerite, ali kako je to uopšte moguće? Prevelika je. „Sve pakete koji nam stignu moramo da isporučimo u roku od jednog dana.“ *Jeste, dabome, to bi bilo divno, ali mi TO NIKAD NISMO RADILI, dakle otkud vam pomisao da je to moguće?* Deluje kao nešto što prevazilazi vaše snage.

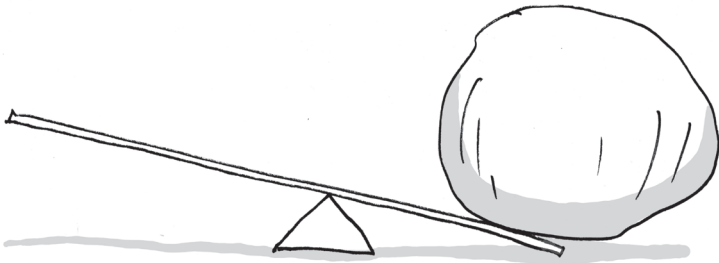


Često pravimo tu grešku što pomislimo da smo se zaglibili zbog nedostatka truda. Primetićete da u skladištu za prijem robe problem nije počivao u pomanjkanju truda – verovatno je čak bio potreban *veći* trud da bi se održavao onako loš sistem, s obzirom na onoliku zvonjavu crvenog telefona.

Drugim rečima, ne možete tek tako da se zaletite na stenu. „Guraj jače“ nije održiv plan (sem u slučaju da vam je plan da zaradite diskus herniju).



Da biste pomerili stenu, morate da budete pametni i da postupate strateški. Zbog složenosti problema s kojim ste se suočili, ne možete da promenite sve što on obuhvata. Ne možete da promenite ni *veći* deo. Ne možete da promenite čak ni neki bitniji delić! Ali uz malčice ispipavanja i uprežanja potrebnih snaga, možete da promenite *nešto*. Nešto što ste dobro izabrali. To „nešto što je dobro izabrano“ nazvaćemo tačkom oslonca (terminom koji je popularizovala teoretičarka sistema Donela Medouz).



Tačke oslonca su intervencije kada mali uloženi trud za-uzvrat donosi mnogostruku korist. Od milijardu stvari koje *možete* da uradite kako biste poboljšali neku situaciju, upravo je pronalaženje tačaka oslonca ono što *treba* da uradite. Na primer, u skladištu za prijem robe u pomenutoj bolnici jedna od ključnih tačaka oslonca bilo je raskidanje s procesom pravljenja tura.

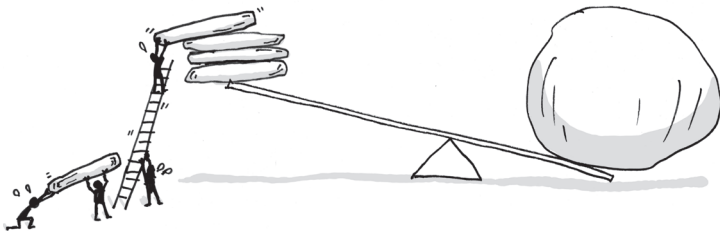
Bez tačke oslonca nikad nećete preobraziti svoje funkcionisanje. Na gornjoj slici tačka oslonca je potpora na kojoj počiva poluga.* Ali ona vam sama po sebi nije *dovoljna* da pomerite stenu. Stena još nije mrdnula sa svog mesta. Da biste je zaista pomerili, morate na drugom kraju poluge primeniti silu određenih resursa.

Gde ćete naći te resurse? Recimo da u ovom trenutku vi i vaš tim raspolazete izobiljem resursa – vremenom, novcem, entuzijazmom, procesima i tako dalje – koji se koriste na različite načine.

* Verovatno je najbolje da ova analogija bude što manje doslovna. Ja nisam fizičar. Prosto je prihvatite, isto kao i ja, takvu kakva je. (Prim. aut.)



Trik je u tome da sva ta sredstva udružite tako da vrše pritisak u istom smeru. Potrebno je da resurse presložite na drugi kraj poluge kako biste iskoristili tačku oslonca.



I to je suštinska postavka koju ćemo detaljno razložiti u ovoj knjizi: da biste nešto ostvarili, treba da nađete tačke oslonca i presložite resurse tako da te tačke iskoristite.

Prosto, zar ne? Samo ćete uraditi te dve stvari i – PUF – promena ulazi na velika vrata!

Da, tačno je, može biti i do te mere prosto – ali tome pretходи i malčice prikupljanja informacija i ponešto istraživanja. Za početak ćete tragati za tačkama moguće intervencije

kada će mala ulaganja doneti velike koristi. Kako ćete tačno uočiti te čarobne tačke oslonca? Da je lako pronaći ih, po svoj prilici biste ih dosad već pronašli. (Zaposlenima ranije pomenutog bolničkog skladišta za prijem robe godinama nije palo na um da raskrste s praksom pravljenja tura.)

Prvi deo knjige posvetićemo osnovnom detektivskom poslu pronalaženja tačaka oslonca i pritom ćemo obraditi pet metoda za njihovo lociranje:

- Lično se zaputite i razgledajte posao (*prvo poglavlje*): Pažljivo ispratite realno stanje rada vaše firme.
- Razmotrite šta je cilj cilja (*drugo poglavlje*): Identifikujte drugačije staze ka svom konačnom cilju.
- Proučite svetle tačke (*treće poglavlje*): Analizirajte i ponovite sopstveni najbolji učinak.
- Ciljajte ograničenje (*četvrto poglavlje*): Procenite najvažniju silu koja vas sputava.
- Mapirajte sistem (*peto poglavlje*): Uzdignite se iznad silosa* da biste uočili ciljeve akcije koji obećavaju.

Potom ćemo u drugom delu pažnju preusmeriti na preslaganje resursa, poduhvat koji nosi sopstvene izazove. Glavna prepreka krije se u tome što gotovo sigurno ne raspoložete gomilom neiskorišćenih sredstava koja možete mobilisati kao podršku svojoj promeni. Imate ono što imate. A to znači: ako želite da pritisnete drugi kraj poluge jače, moraćete da povučete resurse iz *nečeg drugog što radite*.

* U poslovnom jeziku izraz „silosi“ koristi se kad zasebne jedinice (zaposleni kompanije ili njeni različiti sektori) pokazuju nevoljnost da međusobno razmenjuju informacije i iskustva; silos simbolizuje njihovu zatvorenost i izolovanost. (Prim. prev.)

Ukoliko želimo da iniciramo promenu, ne smemo razmišljati u smeru OVO I ONO; moramo razmišljati: OVO UMESTO ONOGA. Više jednoga, manje drugoga.

A te kompromisne razmene su bolne. U vašem timu danas verovatno niko ne veruje da je njegov posao nesvršishodan, te time ni da se njegova energija može preorijentisati u novom pravcu. Dakle, gde ćete naći resurse koje ćete narediti na drugi kraj poluge ukoliko su svi resursi trenutno uloženi u nešto drugo?

Istražićemo šest strategija za organizovanje resursa uz istovremeno minimizovanje neprijatnosti koje su posledica takvih razmena. Evo kako ćete presložiti resurse:

- Krenite eksplozivno (*šesto poglavlje*): Započnite periodom intenzivnog i fokusiranog rada.
- Reciklirajte otpad (*sedmo poglavlje*): Obustavite napore koji nisu u službi vaše misije.
- Radite više, radite manje (*osmo poglavlje*): Povucite resurse iz procesa niže vrednosti i upotrebite ih u procesu više vrednosti.
- Iskoristite motivaciju (*deveto poglavlje*): Dajte prioritet poslu koji se zahteva i koji je *poželjan*.
- Prepustite upravljač ljudima (*deseto poglavlje*): Dajte svom timu autonomiju i pustite ga da sam predvodi rad na promenama.
- Ubrzajte učenje (*jedanaesto poglavlje*): Obezbedite potpuniju, bržu povratnu informaciju da biste mogli usmeriti posao.

Dok budete primenjivali ovu šemu, verovatno ćete se susretati s moćnim preprekama: tradicijom, otporom, birokratijom, ravnodušnošću. Ali ako uspete da pomerite stenu – makar i za nekoliko centimetara – otkrićete da postoji snažna sila koja radi za vas. I to će biti sila koju možda niste očekivali.

Razmotrite studiju koju su sproveli Tereza Amabile i Stiven Krejmer. Oni su bili zainteresovani za „unutrašnji radni život“ zaposlenih, što će reći za njihove „misli, osećanja i pobude podstaknute događajima u sklopu radnog dana“. Da bi pratili te svakodnevne emocije, Tereza Amabile i Stiven Krejmer su od zaposlenih tražili da redovno vode dnevnik koji će odražavati njihov stav prema poslu. S vremenom je 238 zaposlenih iz sedam firmi podnelo preko 12.000 zapisa-izveštaja.

Iz tih dnevnika se pomolio kristalno jasan nalaz, koji su pomenuti istraživači nazvali *načelo napretka*: „Među svim stvarima koje mogu da ojačaju emocije, motivaciju i percepcije u toku radnog dana, apsolutno je najvažniji napredak ostvaren u nekom svrsishodnom radu.“ Prema dnevnicima zaposlenih, 76% najboljih dana tih ljudi uključivalo je napredak; svega 13% najboljih dana uključivalo je neuspehe.

Napredak daje ljudima energiju i ispunjava ih srećom. Neuspesi izazivaju upravo suprotno. Nijedna druga radna dinamika ne utiče tako drastično na unutrašnji život zaposlenih.

U tom istraživanju, kao što Tereza Amabile i Stiven Krejmer beleže u svojoj knjizi *Načelo napretka* (*The Progress Principle*), naročito je upečatljivo to što većina šefova nije bila svesna vrednosti napretka kao motivacione sile. „Kad smo anketirali menadžere širom sveta i od njih tražili da rangiraju po važnosti podsticaje motivacije kod zaposlenih, svega pet posto njih dodelilo je napretku prvo mesto“, kaže Tereza Amabile u jednom govoru. „Napredak je bio na samom repu.“

To je neverovatan propust: ono što je za zaposlene najveća motivacija potpuno je nevidljivo za prosečnog šefa.

Ali ta greška može se prevazići. Napredak će biti vaše tajno oružje, onako kako je to bio i Polu Suetu u Severozapadnoj spomen-bolnici. On je svom timu pokazao kako da unapredi

proces rada: *Ne morate da uzmete kutiju u ruke pet puta. Ne morate da organizujete ture paketa. Neka reka teče.*

A oni su se na to odazvali! Upravo su njihov, a ne njegov rad i entuzijazam postepeno preobrazili skladište. Jedan od predvodnika u toj grupi bio je Frenk Maraso. On je veći deo svog radnog veka – četrdeset dve godine samo do tog trenutka – proveo u tom skladištu za prijem robe. Njegove reči glase: „Onog časa kad smo zaista obradili i isporučili pakete koje su dopremili *Fedeks* i *UPS* – svih šeststo komada – i kad je prostorija potkraj dana ostala prazna, pomislio sam: 'Stvarno, ovo je super stvar.'“ Priznao je da je od početka bio sumnjičav prema Suetovim zamislima. Ali rezultati su ga učvrstili u veri u njih. „Prazna prostorija je nešto predivno, brate moj.“

Taj preobražaj nije iziskivao nikakvu džinovsku injekciju novih ljudi i novih sredstava. Ostvarili su ga isti radnici u istom prostoru i sa istim ciljem koji su uvek i imali: da obrade i isporuče pakete namenjene bolnici. Ali nakon što su brižljivo preoblikovali radni proces, iz pripadnika „najniže kaste“ preobrazili su se u zvezde.

U poglavljima koja slede istražićemo kako su se druge grupe hvatale ukoštac sa sopstvenim zastrašujućim preprekama: u jednoj biblioteci na rubu propasti. U jednom javnom preduzeću koje je izgubilo opasno veliki broj klijenata. U jednom braku koji se polako raspadao. U jednoj bolnici s hronično preopterećenim i nezainteresovanim osobljem.

Svi su oni, kao što ćete videti, pomerili stenu.

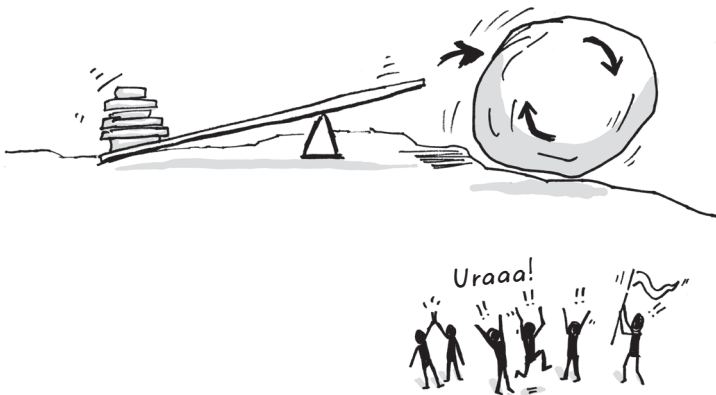
Susrešćemo se sa slučajevima koji uključuju vojne avione, aplikacije za muziku, radiološke klinike, crkvene službe, salone automobila i takmičenja u streličarstvu. Istražićemo misterije: zašto je sredina najteže savladiv deo rada na promeni. Zašto *neefikasnost* ponekad može da ubrza proces. Zašto je „pridobijanje podrške“ pogrešno razmišljanje kad se teži

ka promeni. Zašto ljudi misle da sisteme od kojih su zavisni razumeju bolje nego što je to stvarno slučaj. (Kod ovog poslednjeg evo vam spojlera: osvešćenje može biti šokantno za one kojih se to tiče – više o tome videćete u narednom poglavlju.)

Takođe ćete saznati kako je spasen život pet miliona mačaka i kako je, što je možda najdramatičniji slučaj među svim nabrojanim, jedan otac ubedio decu da srede svoju sobu. I to da je srede sa oduševljenjem.

U samoj suštini, koristi koje ćemo izvući iz predstojećeg istraživanja jednostavne su ali moćne: olakšanje što smo se oslobodili rđavih navika. Zadovoljstvo koje ćemo osetiti kad doživimo pokret tamo gde je preovladavao zastoj. Iznenadno buđenje pokretačke snage u nama, proisteklo iz podsećanja: *Sposoban sam da promenim ovu situaciju.*

Juče smo šlajfovali u mestu. Danas se resetujemo i krećemo napred.*



* Veliko hvala mom prijatelju i kolegi Džeiku Nepu, takođe autoru knjiga iz oblasti poslovne psihologije, koji je došao na zamisao za ilustracije sa stenom / polugom / tačkom oslonca i dao svoj doprinos u vidu crteža. Oduševljen sam kako su obogatile knjigu i zahvalan sam na njima! (Prim. aut.)