

STARBUCKS I NAWYK SUKCESU: KIEDY SIŁA WOLI STAJE SIĘ AUTOMATYCZNA

I

TRAVIS LEACH MIAŁ DZIEWIĘĆ LAT, kiedy po raz pierwszy zobaczył swojego ojca po przedawkowaniu narkotyków. Jego rodzina właśnie przeprowadziła się do małego mieszkania na końcu uliczki, ostatnia z na pozór nie kończących się przeprowadzek, które niedawno zmusiły ich do porzucenia poprzedniego domu w środku nocy, wrzucenia wszystkiego co mieli do czarnych worków na śmieci po otrzymaniu zawiadomienia o eksmisji. Zbyt wielu ludzi przychodziło i wychodziło po nocach, powiedział gospodarz. Za dużo hałasu.

Czasami, w starym domu, Travis po powrocie ze szkoły zastawał wysprzątany dom, resztki jedzenia starannie popakowane w lodówce, a saszetki z ostrym sosem i keczupem poukładane w pojemnikach. Wiedział, co to oznacza: jego rodzice chwilowo porzucili heroinę na rzecz amfetaminy i spędzili dzień w szale sprzątanania. To się przeważnie źle kończyło. Travis czuł się bezpieczniej, kiedy w domu był bałagan, a rodzice leżeli na kanapie z na wpół przymkniętymi oczami, oglądając kreskówki. Na końcu heroinowego zamroczenia nie ma chaosu.

Ojciec Trávisa był spokojnym człowiekiem, który uwielbiał gotować i, poza pobytem w marynarce, całe swoje życie spędził w odległości kilku mil od domu swoich rodziców w Lodi, w stanie Kalifornia.

Matka Trvisa w chwili przeprowadzki do mieszkania w zaułku odsiadywała wyrok za posiadanie heroiny i prostytutkę. Jego rodzice byli, w gruncie rzeczy, funkcjonującymi społecznie narkomanami i rodzina utrzymywała pozory normalności. W każde wakacje jeździli na kemping, w większość piątkowych wieczorów przychodzili na mecze rozgrywane przez jego siostrę i brata. Kiedy Travis miał cztery lata, pojechał z tatą do Disneylandu i został po raz pierwszy w życiu sfotografowany przez pracownika parku rozrywki. Ich własny aparat fotograficzny został lata wcześniej sprzedany w lombardzie.

Rankiem tego dnia, kiedy jego ojciec przedawkował, Travis z bratem bawili się w salonie na stercie koców, które co wieczór rozkładali na podłodze do spania. Ojciec Trvisa szykował się do robienia naleśników i udał się do łazienki. Niósł skarpetę, w której trzymał swoją igłę, łyżkę, zapalniczkę i watę. Kilka chwil później wyszedł, otworzył lodówkę, żeby wyjąć jajka, i upadł na podłogę. Kiedy dzieci przybiegły do kuchni, ich ojciec miał drgawki, a jego twarz stawała się sina.

Rodzeństwo Trvisa widziało już, jak wygląda przedawkowanie, i znało procedury. Brat położył go na boku. Siostra otworzyła mu usta, żeby nie zadławił się własnym językiem, i powiedziała Travisowi, by pobiegł do sąsiada i, korzystając z jego telefonu, zadzwonił na numer alarmowy.

„Mam na imię Travis, mój tata zasnął, nie wiemy, co się stało. On nie oddycha”, Travis skłamał policyjnemu operatorowi. Nawet mając dziewięć lat, wiedział, dlaczego jego ojciec stracił przytomność. Ale nie chciał tego mówić przy sąsiedzie. Trzy lata wcześniej jeden z kolegów taty zmarł w ich piwnicy po złotym strzale. Kiedy sanitariusze zabrali ciało, sąsiedzi gapili się na Trvisa i jego siostrę, jednocześnie trzymając otwarte drzwi dla noszy. Jeden z sąsiadów miał kuzyna, którego syn chodził z Travisem do klasy, więc niebawem wszyscy w szkole wiedzieli.

Po odłożeniu słuchawki Travis wyszedł na ulicę i czekał na karetkę. Ojcem rano zajęto się w szpitalu, po południu przedstawiono mu

zarzuty na komisariacie policji, a wieczorem był znów w domu. Zrobił spaghetti. Kilka tygodni później Travis skończył dziesięć lat.

* * *

Mając szesnaście lat, Travis rzucił szkołę. „Miałem dość bycia nazywanym ciotą”, powiedział, „dość ludzi, którzy leżli za mną do domu, obrzucając mnie wszystkimi możliwymi rzeczami. Czulem się przytłoczony. Łatwiej było wszystko rzucić i pójść gdzie indziej”. Wyprowadził się do Fresno, dwie godziny drogi na południe, i dostał pracę w myjni samochodowej. Zwolniono go za brak subordynacji. Pracował jeszcze w McDonald'sie i Hollywood Video, ale kiedy klienci stawali się nieuprzejmi – „Chciałem *sos majonezowy*, palancie!” – tracił panowanie nad sobą.

„Spadaj od mojego okienka!”, nawrzeszczał na kobietę, rzucając w jej samochód kurczakiem, zanim menedżerowi udało się wciągnąć go na zaplecze.

Czasami był tak zdołowany, że zaczynał płakać w trakcie swojej zmiany. Często się spóźniał albo robił sobie wolne bez przyczyny. Rankami zdarzało mu się krzyczeć do własnego odbicia w lustrze, nakazywał sobie poprawę i umiejętność zniesienia tego wszystkiego. Ale nie potrafił poradzić sobie z ludźmi i nie był wystarczająco silny, by znosić ciągłą krytykę i niegodziwości z ich strony. Kiedy kolejka przy jego stanowisku robiła się zbyt długa i menedżer na niego krzyczał, ręce Trávisa zaczynały się trząść i czuł, że nie może złapać oddechu. Zastanawiał się, czy tak czuli się jego rodzice, tak bezbronni wobec życia, kiedy zaczęli brać narkotyki.

Pewnego dnia stały klient Hollywood Video, który trochę poznał Trávisa, zasugerował mu, aby pomyślał o pracy w Starbucksie. „Otwieramy nowy sklep w Fort Washington, a ja będę zastępcą kierownika”, powiedział mu mężczyzna. „Powinieneś złożyć papiery”. Miesiąc później Travis pracował jako barista na porannej zmianie.

To było sześć lat temu. Dziś, w wieku dwudziestu pięciu lat, Travis jest kierownikiem dwóch lokali Starbucksa, w których nadzoruje pracę czterdziestu pracowników i odpowiada za przychody przekraczające dwa miliony dolarów rocznie. Zarabia czterdzieści cztery tysiące dolarów rocznie, ma dobry plan emerytalny i nie ma długów. Nigdy się nie spóźnia. Nie denerwuje się w pracy. Kiedy jedna z jego pracownic rozplakała się po tym, jak nakrzyczała na nią klientka, Travis wziął ją na stronę.

„Twój fartuch jest tarczą”, powiedział. „Nic, co ktokolwiek do ciebie mówi, nie może cię zranić. Zawsze będziesz tak silna, jak chcesz być”.

On sam odebrał tę lekcję na jednym ze szkoleń w Starbucksie, w programie, który rozpoczął się pierwszego dnia pracy i trwa całą jego karierę. Program jest wystarczająco ustrukturyzowany, by za ukończenie poszczególnych modułów można było zbierać punkty dla college’u. Trening, jak mówi Travis, zmienił jego życie. Starbucks nauczył go, jak żyć, jak się skupiać, jak punktualnie przychodzić do pracy i jak radzić sobie z emocjami. A co najważniejsze, nauczył go siły woli.

„Starbucks jest najważniejszą rzeczą, jaka mi się kiedykolwiek przytrafiła”, powiedział w rozmowie ze mną. „Wszystko zawdzięczam tej firmie”.

* * *

Travisa i tysiące innych ludzi Starbucks – podobnie jak kilka innych firm – z sukcesem nauczył takich życiowych umiejętności, których nie były w stanie nauczyć ich szkoły, rodziny i społeczności. Można powiedzieć, że dziś, zatrudniając sto trzydzieści siedem tysięcy osób i mając ponad milion absolwentów, Starbucks jest jednym z największych edukatorów w kraju. Wszyscy ci pracownicy podczas pierwszego tylko roku pracy spędzili przynajmniej pięćdziesiąt godzin na lekcjach w Starbucksie, i o wiele więcej czasu w domu nad

podręcznikami Starbucksa i na rozmowach z przypisanymi im mentorami Starbucksa.

U podstaw tej edukacji leży silne skupienie na arcyważnym nawyku: sile woli. Dziesiątki badań pokazują, że siła woli jest najważniejszym pojedynczym kluczowym nawykiem, zapewniającym człowiekowi sukces¹. W pewnym badaniu z roku 2005 na przykład badacze z University of Pennsylvania przeanalizowali stu sześćdziesięciu czterech uczniów klas ósmych, mierząc ich iloraz inteligencji i inne czynniki, w tym poziom siły woli, ujawniony w testach badających tę zmienną.

Uczniowie z wysokim poziomem siły woli częściej mieli lepsze stopnie i dostawali się do szkół stawiających kandydatom wyższe wymagania. Mieli mniej nieobecności, mniej czasu spędzali przed telewizorem, więcej zaś nad pracą domową i nauką. „Mocno zdyscyplinowani adoleścenci wypadali lepiej od swoich bardziej impulsywnych rówieśników pod względem wszystkich zmiennych związanych z osiągnięciami szkolnymi”, napisali badacze. „Samodyscyplina pozwalała trafniej przewidzieć osiągnięcia szkolne niż iloraz inteligencji. Samodyscyplina pozwalała również przewidzieć, którzy uczniowie poprawią swoje oceny w ciągu roku szkolnego, podczas gdy iloraz inteligencji takich przewidywań nie umożliwiał (...). Samodyscyplina ma silniejszy wpływ na osiągnięcia szkolne niż zdolności intelektualne”².

A najlepszym sposobem wzmacniania siły woli i wsparcia uczniów jest, jak pokazują badania, przekształcenie jej w nawyk. „Czasami wygląda to tak, jakby ludzie z potężną samokontrolą wcale się nie wysilali – ale to dlatego, że działają automatycznie”, powiedziała mi Angela Duckworth, jedna z badaczek z University of Pennsylvania. „Ich siła woli się ujawnia, a oni wcale nie muszą o tym myśleć”.

Dla Starbucksa siła woli jest czymś więcej niż naukową ciekawostką. Kiedy pod koniec lat dziewięćdziesiątych firma zaczęła planować swoją potężną strategię rozwojową, menedżerowie zrozumieli, że sukces wymaga kulturywowania środowiska, które uzasadnia płacenie czterech

dolarów za wymyślny kubek kawy. Firma musiała nauczyć swoich pracowników dostarczania razem z latté i ciastkiem także radości. A więc bardzo wcześnie Starbucks zaczął sprawdzać, jak mogą nauczyć pracowników panowania nad własnymi emocjami, i ćwiczyć ich samodyscyplinę, aby wraz z każdym zamówieniem dostarczali klientom paru podnoszących na duchu słów. Dopóty, dopóki osoby stojące za koniu nie będą umiały odłożyć na bok własnych problemów, emocje niektórych pracowników w nieunikniony sposób przełożą się na sposób obsługiwanie klientów. Natomiast jeżeli pracownik będzie potrafił się skupić i zachowywać w sposób zdyscyplinowany, to nawet na koniec osmiogodzinnej zmiany wciąż będzie w stanie dostarczać w barze szybkiej obsługi usług wysokiej jakości, której oczekują klienci Starbucksa.

Firma wydała miliony dolarów na opracowanie programu szkoleniowego, uczącego pracowników samodyscypliny. Menedżerowie pisali podręczniki, które, w rezultacie, są przewodnikami, w jaki sposób uczynić siłę woli nawykiem w życiu każdego pracownika³. Programy te są, częściowo, odpowiedzialne za to, że Starbucks rozwinął się z sennej firmy z Seattle w giganta z ponad siedemnastoma tysiącami sklepów i przychodami przekraczającymi dziesięć miliardów dolarów rocznie.

Jak Starbucks to robi? Jak to jest, że biorą takich ludzi jak Travis – syna narkomanów, który rzucił szkołę i nie miał dość samokontroli, by utrzymać pracę w McDonald’cie – i uczą ich nadzorowania dziesiątek pracowników i dziesiątek tysięcy dolarów comiesięcznych przychodów? Czego dokładnie nauczył się Travis?

II

Każdy, kto wszedł do sali, w której odbywał się eksperyment na Case Western Reserve University, musiał przyznać jedno: ciastka pachniały obłędnie. Dopiero co wyjęto je z pieca i leżały teraz w misce, pełne

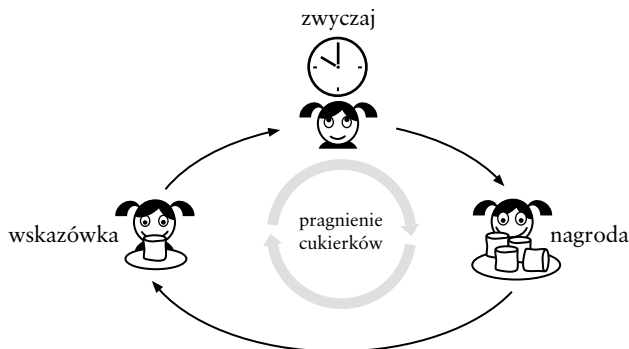
kawałków czekolady. Na stole obok ciastek stała miska z rzodkiewkami. Cały dzień do pomieszczenia wchodzili głodni studenci, siadali naprzeciwko obu misek i nieświadomie brali udział w teście ich własnej siły woli, który doprowadzi nas do zrozumienia, w jaki sposób działa samodyscyplina.

W tym czasie sile woli nie poświęcano szczególnie dużo naukowej uwagi. Psychologowie uważali takie tematy za aspekty czegoś, co nazywali „samoregulacją”, ale nie był to obszar budzący wielką ciekawość. W latach sześćdziesiątych przeprowadzono jeden słynny eksperyment, w którym badacze ze Stanford testowali siłę woli grupy czterolatków. Dzieci zostały umieszczone w pokoju, po czym pokazano im różne cukierki, w tym cukierki marshmallow. Zaproponowano im układ: mogą zjeść jednego cukierka od razu, albo, jeżeli zaczekają kilka minut, dostaną dwa. Poczym eksperymentator wychodził z pokoju. Część dzieciaków ulegała pokusie i zjadała cukierka natychmiast po opuszczeniu pomieszczenia przez osobę dorosłą. Około 30 procent dzieci udało się zapanować nad swoim pragnieniem do powrotu badacza do sali po piętnastu minutach, dzięki czemu podwoiły ilość otrzymanych słodczy. Naukowcy przyglądający się dzieciom zza weneckiego lustra dokładnie notowali, które dziecko wykazało się wystarczającą samokontrolą, żeby zarobić dodatkowego cukierka.

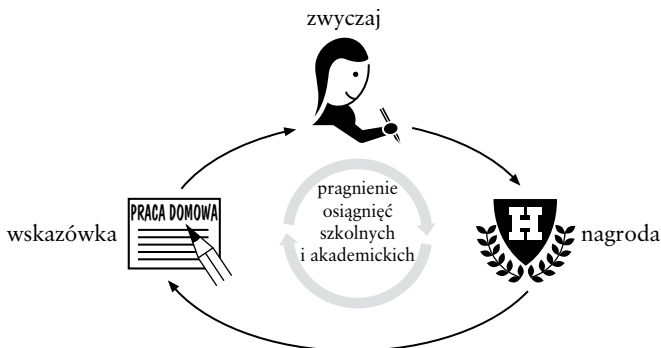
Kilka lat później odszukano wielu uczestników tamtego badania. Byli teraz w szkole średniej. Badacze pytali o ich oceny i wyniki testu osiągnięć szkolnych, umiejętności podtrzymywania przyjaźni, zdolności „radzenia sobie z ważnymi problemami”. Odkryli, że adolescenci, którzy jako czterolatki potrafili odroczyć gratyfikację najdłużej, mieli najlepsze stopnie i średnio dwieście dziesięć punktów więcej w teście osiągnięć szkolnych. Byli bardziej popularni wśród rówieśników i rzadziej używali narkotyków. Jeżeli wiedziałeś, w jaki sposób w przedszkolu oprzeć się pokusie sięgnięcia po cukierka, to wyglądało na to,

że będąc starszym także wiedziałeś, jak punktualnie zjawić się na lekcjach i odrobić zadanie domowe, a także jak nawiązywać przyjaźnie i nie ulegać presji grupy. Wyglądało na to, że dzieci potrafiące zignorować cukierka miały umiejętność samokontroli, która dawała im przewagę w ciągu całego ich życia⁴.

Naukowcy zaczęli przeprowadzać podobne eksperymenty, próbując odkryć, jak pomóc dzieciom podnosić swoje umiejętności samoregulacyjne. Odkryli, że uczenie ich prostych sztuczek – jak odwrócenie



KIEDY DZIECI WYKSZTAŁCAJĄ NAWYKI
ODRACZANIA ZASPOKOJENIA PRAGNIENIA...



NAWYKI TE ROZPRZESTRZANIAJĄ SIĘ TAKŻE
NA INNE SFERY ICH ŻYCIA

uwagi od cukierka rysowaniem albo wyobrażanie sobie ramki wokół cukierka, żeby bardziej przypominał zdjęcie, a mniej rzeczywistą pokusę – pomagało im nauczyć się samokontroli. W latach osiemdziesiątych sformułowano ogólnie akceptowaną teorię: siła woli jest umiejętnością, której można się nauczyć, tak samo jak dzieci uczą się matematyki czy mówienia „dziękuję”. Ale fundusze na badania były skromne. Temat siły woli nie był modny. Wielu badaczy ze Stanford zajęło się innymi zagadnieniami.

A jednak kiedy grupa doktorantów studiujących psychologię w Case Western – w tym Mark Muraven – odkryli te badania w połowie lat dziewięćdziesiątych, zaczęli zadawać pytania, na które poprzednie prace naukowe nie odpowiadały. Dla Muravena model siły woli jako umiejętności nie był wyjaśnieniem satysfakcjonującym. Ostatecznie umiejętność jest czymś, co nie zmienia się z dnia na dzień. Jeżeli potrafisz zrobić omlet w środę, wciąż będziesz wiedzieć jak tego dokonać w piątek.

Doświadczenie Muravena podpowiadało mu, że czasami zdarzało mu się zapominać, jak wykonać siłą woli. Czasami po powrocie z pracy nie miał żadnych problemów, żeby iść pobiegać. Kiedy indziej zaś nie był w stanie zmusić się do niczego poza leżeniem na kanapie i gapieniem się w telewizor. Było trochę tak, jakby mózg – albo przynajmniej ta jego część, która odpowiadała za uprawianie sportu – zapominała, w jaki sposób wezwać siłę woli, by ta wykopała go za drzwi. Czasami jadał zdrowo. Ale kiedy był zmęczony, podchodził do automatów i zapychał się słodyczami i czipsami.

Jeżeli siła woli jest umiejętnością, zastanawiał się Muraven, to dlaczego nie utrzymuje się na stałym poziomie każdego dnia? Podejrzał, że za zjawiskiem siły woli kryje się więcej, niż ujawniły to wcześniejsze eksperymenty. Ale jak to sprawdzić w laboratorium?

* * *

Rozwiązaniem Muravena było pomieszczenie z miską świeżo upieczonych ciastek i miską rzodkiewek. Sala była w zasadzie szafą z weneckim lustrem, w której był stół, drewniane krzesło, dzwonek i toster. Zwerbowano sześćdziesięciu siedmiu studentów, których poproszono, aby opuścili posiłek. Jeden po drugim, zasiadali naprzeciwko dwóch misek.

„Celem eksperymentu jest sprawdzenie spostrzegania smaku”, mówił każdemu ze studentów eksperymentator, co było nieprawdą. Chodziło o zmuszenie studentów – ale tylko *niektórych* studentów – do ujawnienia siły woli. Dlatego połowie z nich powiedziano, by jedli ciastka i ignorowali rzodkiewki; druga połowa miała jeść rzodkiewki i ignorować ciastka. Teoria Muravena zakładała, że ignorowanie ciastek jest trudne i wymaga siły woli. Natomiast ignorowanie rzodkiewek nie wymaga najmniejszego nawet wysiłku.

„Pamiętaj”, mówiła badaczka, „jedz tylko to, co zostało ci przydzielone”. Potem wychodziła z pomieszczenia.

Kiedy studenci zostawali sami, zaczęli przeżuwać. Ci spośród nich, którzy jedli ciastka, byli w siódmym niebie. Jedzący rzodkiewki cierpieli. Czuli się źle wobec konieczności ignorowania ciepłych ciasteczek. Przez lustro weneckie badacze obserwowali, jak jeden z rzodkiewkożerców wziął do ręki ciastko, długo je wahał, po czym odłożył z powrotem do miski. Inny chwycił kilka ciastek i je połknął, a potem z lubością zlizywał rozpuszczoną czekoladę z palców.

Po pięciu minutach do pomieszczenia ponownie wchodziła badaczka. W ocenie Muravena siła woli rzodkiewkożerców została poddana poważnej próbie podczas jedzenia ostrych rzodkiewek i konieczności ignorowania słodkości; ciastkożercy nie musieli w najmniejszym stopniu sięgać do własnych pokładów samodyscypliny.

„Musimy poczekać około piętnastu minut, aż zatrze się pamięć sensoryczna smaku jedzenia”, mówiła każdemu uczestnikowi. Żeby czas szybciej mijał, każdemu też proponowała łąmigłówkę. Z pozoru wyglądała bardzo prosto: trzeba przeciągnąć ołówkiem, bez odrywania

go od kartki i bez przeciągania dwa razy po tej samej linii, po geometrycznym wzorze. Jeżeli uczestnik będzie chciał przerwać zadanie, mówiła badaczka, niech użyje dzwonka. Sugerowała, że wykonanie zadania nie zajmie dużo czasu.

W rzeczywistości łamigłówka była zadaniem niemożliwym do wykonania.

Łamigłówka nie była sposobem na wypełnienie czasu; była najważniejszą częścią eksperymentu. Potrzebna była niebywała siła woli, aby kontynuować pracę nad łamigłówką, zwłaszcza że każda kolejna próba kończyła się niepowodzeniem. Naukowcy zastanawiali się, czy studenci, którzy już nadwyrężyli swoją siłę woli na walkę z pokusą sięgnięcia po ciastko, szybciej poddadzą się przy łamigłówce? Innymi słowy, czy siła woli jest zasobem, który się wyczerpuje?

Badacze uważnie patrzyli przez lustro weneckie. Ciastkożercy z niewyczerpanymi rezerwami samodyscypliny zaczęli pracę nad łamigłówką. Ogólnie wyglądali na odprężonych. Jeden z nich postanowił zastosować podejście bezpośrednie, doszedł do bariery i spróbował ponownie. I jeszcze raz. I znów od początku. Niektórzy pracowali ponad pół godziny, zanim badaczka poprosiła, by skończyli. Średnio każdy ciastkożerca spędził dziewiętnaście minut, próbując poradzić sobie z łamigłówką, zanim użył dzwonka.

Natomiast rzodkiewkożercy, z nadwyrężoną już siłą woli, zachowywali się całkowicie odmiennie. Pracując mamrotali. Okazywali frustrację. Jeden zaczął się skarżyć, że całe to badanie to jedna wielka strata czasu. Niektórzy kładli głowy na stole i zamykali oczy. Jedna z osób naskoczyła na badaczkę, gdy ta weszła do pomieszczenia. Średnio, rzodkiewkożercy pracowali nad łamigłówką tylko około ośmiu minut, czyli poświęcili jej 60 procent mniej czasu niż ciastkożercy, zanim zrezygnowali. Kiedy badaczka pytała ich później, jak się czuli, jeden z rzodkiewkożerców odparł, że „ma po dziurki w nosie tego głupiego badania”.

„Sprawiając, że ludzie wykorzystali trochę swojej siły woli, by oprzeć się ciastkom, wprowadziliśmy ich w stan, w którym chcieli szybciej skończyć zadanie”, powiedział Muraven. „Od tamtej pory przeprowadzono ponad dwieście badań tego zjawiska, i wszystkie wykazały to samo. Siła woli nie jest po prostu umiejętnością. Jest mięśniami, jak mięśnie w twoich ramionach czy nogach, który się męczy, gdy zmuszany jest do ciężkiej pracy, i zostaje mu wtedy mniej siły na inne rzeczy”.

Badacze sięgnęli do tych rezultatów w celu wyjaśniania wszelkich możliwych zjawisk. Niektórzy zasugerowali, że to właśnie tłumaczy, dlaczego odnoszący zazwyczaj sukcesy ludzie wikłają się w pozamałżeńskie romanse (które najczęściej przytrafiają się wieczorem, po ciężkim dniu, podczas którego już zużyliśmy siłę woli na pracę) albo dlaczego dobrzy lekarze robią głupie błędy (które najczęściej przytrafiają się po wykonaniu długiej, skomplikowanej procedury, wymagającej intensywnego skupienia)⁵. „Jeżeli chcesz zrobić coś, co wymaga siły woli – jak bieganie po pracy – musisz oszczędzać swój «mięsień» siły woli w ciągu dnia”, powiedział Muraven. Jeżeli zmęczysz go zbyt wcześnie jakiś nudnym zadaniem typu pisanie e-maili czy wypełnianie skomplikowanych i nudnych kosztorysów, cała siła zostanie zużyta zanim dotrzesz do domu”⁶.

* * *

Ale jak dalece można stosować tę analogię? Czy ćwiczenie mięśnia siły woli sprawia, że staje się on silniejszy w takim samym stopniu, jak hantle wzmacniają biceps?

W roku 2006 dwoje australijskich badaczy – Megan Oaten i Ken Cheng – próbowali odpowiedzieć na to pytanie, tworząc program ćwiczeń silnej woli. Przyjęli dwadzieścia cztery osoby w wieku między osiemnaście a pięćdziesiąt lat do programu ćwiczeń fizycznych i, przez

dwa miesiące, kazali im podnosić coraz więcej ciężarów, serwowali coraz intensywniejszy trening wytrzymałościowy i aerobik⁷. Z tygodnia na tydzień ludzie zmuszali się do coraz częstszego ćwiczenia, wykorzystując coraz więcej siły woli, by kontynuować ćwiczenia.

Po dwóch miesiącach badacze przeanalizowali pozostałe sfery życia uczestników w celu sprawdzenia, czy zwiększona siła woli na ćwiczeniach fizycznych skutkowała także większą siłą woli w domu. Przed rozpoczęciem eksperymentu większość uczestników była samozwańcami kanapowcami, spędzającymi mnóstwo czasu przed telewizorem. Teraz oczywiście byli w lepszej formie fizycznej. Ale byli także zdrowsi w innych sferach swojego życia. Im więcej czasu spędzali na sali gimnastycznej, tym mniej wypalali papierosów i wypijali alkoholu, kofeiny i tym mniej jedli śmieciowego jedzenia. Więcej czasu poświęcali różnym domowym zajęciom czy pracy domowej, a mniej oglądaniu telewizji. Byli też mniej przygnębieni.

Być może, zastanawiali się Oaten i Cheng, wyniki te nie mają nic wspólnego z siłą woli. Może to ćwiczenia fizyczne sprawiają, że ludzie są szczęśliwsi i mają mniejszą ochotę na byle jakie jedzenie?

Przygotowali więc kolejny eksperyment⁸. Tym razem przyjęli dwadzieścia dziewięć osób na czteromiesięczny program zarządzania pieniędzmi. Ustalili cele oszczędzania i poprosili uczestników, by odmawiali sobie luksusów typu jadać w restauracjach czy kino. Uczestnicy zostali poproszeni o prowadzenie szczegółowych notatek na temat wszystkiego, co kupują, co początkowo było irytujące, ale ostatecznie ludzie wypracowali w sobie samodyscyplinę, by skrzętnie odnotowywać każdy zakup.

Finanse uczestników poprawiały się wraz z trwaniem programu. Co jednak było bardziej zaskakujące, palili również mniej papierosów, pili mniej alkoholu i kofeiny – średnio dwie filiżanki kawy mniej, dwa piwa mniej i, wśród palaczy, piętnaście papierosów mniej każdego dnia⁹. Jedli mniej śmieciowego jedzenia i byli wydajniejsi w pracy

i szkole. Było tak, jak w przypadku badania z programem ćwiczeń fizycznych: wraz z wzmocnieniem mięśnia siły woli w jednej sferze swojego życia – ćwiczeń fizycznych lub w programie zarządzania finansami – ta siła promieniowała także na ich sposób odżywiania czy pracy. Kiedy siła woli się wzmocniała, działała na wszystko.

Oaten i Cheng przeprowadzili jeszcze jeden eksperyment. Zwerbowali czterdziestu pięciu studentów do programu poprawy osiągnięć akademickich, który skupiał się na kształtowaniu właściwych nawyków studiowania¹⁰. Jak można było przypuszczać, umiejętności uczenia się uczestników uległy poprawie. Studenci także mniej palili, mniej pili, oglądali mniej telewizji, więcej ćwiczyli i zdrowiej jedli, choć wszystkie te sprawy nie zostały nigdy wspomniane podczas programu. I znowu, wraz z wzmocnieniem się mięśnia siły woli, dobre nawyki zdawały się rozprzestrzenić na inne obszary ich życia.

„Zdobywając umiejętność zmuszania się do pójścia na gimnastykę albo rozpoczęcia pracy domowej, albo zjedzenia sałatki zamiast hamburgera, zmieniasz w sobie także sposób myślenia”, powiedział Todd Heatherton, naukowiec z Dartmouth, uczestniczący w badaniach nad siłą woli¹¹. „Ludzie lepiej radzą sobie z kontrolą impulsu. Uczą się, jak odwracać uwagę od pokus. A kiedy już wejdiesz w ten rytm związany z siłą woli, twój mózg jest wyćwiczony w pomaganiu ci, żebyś mógł się skupić na celu”.

Dziś niemal na każdej większej uczelni setki naukowców badają siłę woli. Szkoły publiczne i społeczne w Filadelfii, Seattle, Nowym Jorku i w innych miejscach zaczęły włączać lekcje mające na celu wzmocnienie siły woli do swoich programów nauczania. W KIPP (Knowledge Is Power Program – działająca w całym kraju grupa szkół społecznych dla mniej zamożnych uczniów) nauczanie samokontroli jest częścią filozofii szkoły. (Jedna ze szkół z grupy KIPP w Filadelfii rozdała uczniom koszulki z napisem „Nie zjadaj cukierka”). Wiele z tych szkół nieprawdopodobnie poprawiło wyniki osiągnięte przez uczniów¹².

„To właśnie dlatego zapisywanie dziecka na lekcje pianina czy zajęcia sportowe jest takie ważne. Nie chodzi o to, by dziecko stało się wirtuozem czy pięcioletnią gwiazdą piłki nożnej”, powiedział Heatherton. „Kiedy nauczysz się, jak zmusić się do godzinnych ćwiczeń czy przebiegnięcia piętnastu okrążeń, zaczynasz budować własną siłę samoregulacji. Pięcioletek, który jest w stanie biec za piłką przez dziesięć minut, wyrośnie na szóstoklasistę, który będzie umiał o czasie zająć się swoją pracą domową”¹³.

Gdy badania nad siłą woli stały się gorącym tematem w naukowych czasopismach i artykułach prasowych, temat zaczął także przenikać do amerykańskich korporacji. Firmy pokroju Starbucksa – Gap, Walmart, restauracje i wszelkie inne biznesy bazujące na pracownikach z niewielkimi kwalifikacjami, dla których jest to często ich pierwsza praca – borykają się z podobnym problemem: nieważne, jak bardzo ich pracownicy *chcą* świetnie pracować, to i tak wielu z nich polegnie, ponieważ brakuje im samodyscypliny. Przychodzą zbyt późno. Potrafią krzyknąć na niemiłych klientów. Rozpraszą się lub dają wciągnąć w rozgrywki w miejscu pracy. Rezygnują bez powodu.

„Dla wielu pracowników Starbucks jest pierwszym doświadczeniem zawodowym”, powiedziała Christine Deputy, która pomagała nadzorować prowadzone wewnątrz firmy programy szkoleniowe przez ponad dziesięć lat. „Jeżeli twoi rodzice lub nauczyciele przez całe twoje życie mówili ci, co masz robić, a nagle klienci zaczynają na ciebie krzyczeć, a twój szef jest zbyt zajęty, by udzielić ci wskazówek, możesz naprawdę poczuć się oszołomiony. Wielu ludzi po prostu nie umie się przestawić. Więc my próbujemy odkryć, jak wyposażać pracowników w samodyscyplinę, której nie nauczyli się w szkole”.

Niemniej, kiedy firmy typu Starbucksa próbowały przełożyć lekcje na temat siły woli płynące z takich badań, jak eksperyment z ciastkami i rzodkiewkami, na świat pracy, napotykały trudności. Finansowali zajęcia odchudzające i dawali pracownikom karnety

do siłowni, w nadziei, że korzyści przełożą się na sposób, w jaki podają kawę¹⁴. Pracownicy uczestniczyli w zajęciach w kratkę. Ciężko było wysiedzieć na zajęciach czy popędzić na trening po całym dniu pracy, narzekali. „Jeżeli ktoś ma kłopoty z samodyscypliną w pracy, będzie zapewne także miał trudności ze zmobilizowaniem się do uczestniczenia w programie, którego celem jest wzmocnienie samodyscypliny *po pracy*”, powiedział Muraven.

Ale Starbucks był zdeterminowany, by problem rozwiązać. Około roku 2007, w gorączce ekspansji firma otwierała siedem nowych sklepów dziennie i zatrudniała tysiąc pięćset nowych pracowników tygodniowo¹⁵. Uczenie ich doskonałej obsługi klienta – przychodzenia na czas, nie irytowania się z powodu upomnień i obsługiwanie wszystkich z uśmiechem, jednocześnie pamiętając zamówienia i, jeśli możliwe, także imiona klientów – było kluczowe. Ludzie oczekują, że drogie latté zostanie im podane z odrobiną polotu. „Nie działamy w branży kawowej obsługującej ludzi”, powiedział mi w rozmowie Howard Behar, poprzedni prezes Starbucksa. „Działamy w branży ludzkiej, podając kawę. Cały nasz model biznesowy opiera się na fantastycznej obsłudze klienta. Bez niej jesteśmy ugotowani”.

Rozwiązaniem, które znalazł Starbucks, było przekształcenie samodyscypliny w nawyk organizacyjny.

III

W roku 1992 brytyjska psycholożka weszła do dwóch najbardziej obleganych szpitali ortopedycznych w Szkocji i zwerbowała pięćdziesięciu pacjentów do eksperymentu, który – jak miała nadzieję – pozwoli znaleźć odpowiedź na pytanie, jak podnieść siłę woli u ludzi wyjątkowo na zmianę opornych¹⁶.

Pacjenci mieli, średnio, sześćdziesiąt osiem lat. Większość zarabiała poniżej dziesięciu tysięcy dolarów rocznie i nie przekroczyła edukacji

na poziomie szkoły średniej. Wszyscy przeszli niedawno operacje wymiany stawu biodrowego czy kolana, ale ze względu na to, że byli niezamożni i niezbyt wykształceni, wielu z nich czekało na operację całe lata. Byli emerytami, starymi mechanikami czy sprzedawcami. Stali u kresu życia i większość z nich nie odczuwała najmniejszej potrzeby zmiany.

Powrót do zdrowia po operacji biodra jest niebywale żmudny. Operacja zakłada uszkodzenie mięśni wokół stawu i piłowanie kości. Podczas rekonwalescencji najdrobniejsze ruchy – przekręcenie się w łóżku czy zgięcie stawu – mogą być koszmarnie bolesne. Niemniej rozpoczęcie ćwiczeń niemal natychmiast po wybudzeniu z narkozy ma ogromne znaczenie. Muszą zacząć poruszać nogami i biodrami zanim mięśnie i skóra się zagoją, zanim blizny unieruchomią staw, niszcząc jego elastyczność. Ponadto, jeśli pacjenci nie zaczną ćwiczyć, ryzykują powstanie zakrzepów. Ból jest tak potworny, że często ludzie opuszczają zajęcia rehabilitacyjne. Pacjenci, zwłaszcza ci starsi, często odmawiają wykonywania zaleceń lekarza.

Uczestnicy szkockiego badania byli osobami z największym ryzykiem opuszczenia rehabilitacji. Badaczka przeprowadzająca eksperyment chciała sprawdzić, czy istnieje możliwość, by pomóc im określić siłę woli. Każdemu uczestnikowi wręczyła po operacji broszurę, dokładnie opisującą przebieg rehabilitacji, na końcu broszury zaś było trzynaście dodatkowych stron – po jednej na każdy tydzień – z pustym miejscem i instrukcjami: „Moje cele na ten tydzień to _____. Zapisz dokładnie, co zamierzasz zrobić. Na przykład, jeżeli zamierzasz w tym tygodniu wyjść na spacer, zapisz kiedy i dokąd zamierzasz pójść”. Poprosiła pacjentów, by wypełnili każdą z tych stron szczegółowymi i specyficznymi planami. Potem porównała przebieg powrotu do sił osób, które zapisały cele, z tymi, którzy dostali takie same broszury, ale nic nie zapisali.

Absurdem wydaje się założenie, że danie ludziom kilku pustych kartek może mieć wpływ na to, jak szybko wrócą do zdrowia po operacji.

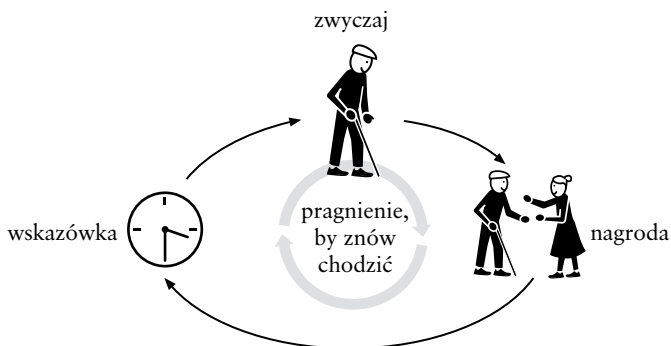
Ale kiedy badaczka odwiedziła pacjentów trzy miesiące później, odkryła uderzające różnice między obiema grupami. Pacjenci, którzy zapisali swoje cele i plany, zaczęli chodzić niemal dwukrotnie szybciej od tych, którzy tego nie zrobili. Zaczęli siadać i wstawać z krzeseł bez pomocy niemal trzykrotnie szybciej. Wkładali buty, robili pranie i przyrządzali sobie posiłki wcześniej niż pacjenci, którzy nie zapisali sobie żadnych celów z wyprzedzeniem.

Psycholożka chciała zrozumieć, dlaczego tak się stało. Przeanalizowała broszury i odkryła, że większość pustych miejsc wypełniono specyficznymi, szczegółowymi planami, dotyczącymi najbardziej przyziemnych aspektów powrotu do zdrowia. Na przykład jeden z pacjentów napisał: „Jutro pójdę na przystanek autobusowy, żeby odebrać moją żonę wracającą z pracy”, potem zaznaczył, o której godzinie wyjdzie z domu, jaką trasą pójdzie, jak będzie ubrany, który płaszcz zabierze dla żony na wypadek deszczu i jakie tabletki weźmie, jeśli ból stanie się trudny do wytrzymania. Inny pacjent, w podobnym badaniu, zapisał serię bardzo szczegółowych harmonogramów dotyczących ćwiczeń, które będzie wykonywał za każdym razem, kiedy pójdzie do łazienki. Inny opisał rozpisany na minuty plan swojego spaceru po okolicy.

Kiedy psycholożka analizowała broszury, dostrzegła, że wiele planów miało wspólną cechę: skupiały się na tym, w jaki sposób pacjenci zamierzają sobie poradzić ze specyficzną sytuacją, w której spodziewają się bólu. Mężczyzna ćwiczący w drodze do łazienki na przykład wiedział, że za każdym razem, kiedy będzie wstawał z kanapy, ból będzie trudny do zniesienia. Więc opracował plan poradenia sobie z nim: od razu, automatycznie zrobi pierwszy krok, żeby nie przyszło mu do głowy ponownie usiąść. Pacjent, który chciał spotkać żonę na przystanku, bał się popołudni, ponieważ ten spacer był każdego dnia najdłuższy i najbardziej bolesny. Więc wyszczególnił każdą przeszkodę, na jaką może się natknąć, i zawczasu opracował rozwiązania.

Wyrażając to inaczej, plany pacjentów zostały stworzone wokół punktów krytycznych – chwil, o których wiedzieli, że ból – a zarazem pokusa, aby zarzucić plany – będą najsilniejsze. Pacjenci mówili sobie, w jaki sposób zamierzają pokonać te najtrudniejsze chwile.

Każdy z nich, intuicyjnie, zastosował tę samą zasadę, z której skorzystał Claude Hopkins, żeby sprzedać Pepsodent. Zidentyfikowali proste wskazówki i oczywiste nagrody. Mężczyzna, który spotykał się z żoną na przystanku, na przykład zidentyfikował bardzo łatwą wskazówkę: *jest 15.30, żona wraca do domu!* – i jasno określił nagrodę – *Kochanie, jestem!* Kiedy pokusa, by się poddać, pojawiała się w połowie spaceru, pacjent mógł ją zignorować, ponieważ przekształcił samodyscyplinę w nawyk.



PACJENCI WYTWORZYLI NAWYKI SILNEJ WOLI,
KTÓRE POMOGŁY IM PRZEZWYCIĘŻYĆ BÓL

Nie ma powodu, dla którego pozostali pacjenci – ci, którzy nie zrobili planów swojego powrotu do zdrowia – nie mogli postąpić tak samo. Wszyscy dostali te same instrukcje i ostrzeżenia w szpitalu. Wszyscy wiedzieli, że ćwiczenia mają podstawowe znaczenie dla odzyskania sprawności. Wszyscy spędzili tygodnie na rehabilitacji.

Ale pacjenci, którzy nie spisali żadnych planów, byli wyraźnie w gorszej sytuacji, ponieważ nigdy nie wybiegali myślami, planując, w jaki sposób poradzić sobie z bólem. Nigdy świadomie nie wykształcili nawyków silnej woli. Nawet jeżeli mieli zamiar, żeby przejść się po okolicy, ich postanowienie zniknęło, kiedy musieli stawić czoła piekielnemu bólowi towarzyszącemu pierwszemu krokowi.

* * *

Kiedy próby Starbucksa, żeby wzmocnić siłę woli swoich pracowników za pomocą karnetów do klubów sportowych i zajęć dotyczących zdrowego odżywiania się, nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, menedżerowie uznali, że potrzebują innego podejścia. Zaczęli się dokładniej przyglądać temu, co dzieje się w ich lokalach. Dostrzegli, że podobnie jak szkoccy pacjenci, ich pracownicy nie radzili sobie z sytuacjami trudnymi. To, czego potrzebowali, to nawyków organizacyjnych, które pomagałyby im wyrzesać z siebie samodyscyplinę.

Menedżerowie ustalili, że w pewnym stopniu błędnie myśleli o sile woli. Jak się potem okazało, pracownicy, którym zdarzały się wpadki, wcale nie mieli trudności z właściwym wykonywaniem pracy przez większość czasu. Przeważnie, w przeciętne dni, tacy pracownicy nie funkcjonowali wcale inaczej niż wszyscy inni. Ale czasami, szczególnie w obliczu niespodziewanego stresu czy niepewności, paskotali i tracili kontrolę. Na przykład klient mógł zacząć krzyczeć, a zazwyczaj spokojny pracownik tracił panowanie nad sobą. Zniecierpliwiony tłum mógł przytłoczyć pracownika stojącego za barem i nagle był on na skraju płaczu¹⁷.

Tak naprawdę tym, czego potrzebowali pracownicy, były jasne instrukcje, jak radzić sobie w takich momentach – coś w stylu broszury, jaką dostali szkoccy pacjenci: procedura, według której mogą postępować, kiedy ich mięsień siły woli wiotczeje. I firma opracowała nowe

materiały szkoleniowe, obejmujące rutynowe zachowania, z których mogą korzystać pracownicy w trudnych sytuacjach. Instrukcje uczyły, w jaki sposób reagować na specyficzne wskazówki, jak wrzeszczący klient czy długa kolejka przy kasie. Menedżerowie ćwiczili z pracownikami, odgrywali scenki do momentu, w którym reakcje stawały się automatyczne. Firma zidentyfikowała specyficzne nagrody – wdzięcznego klienta, pochwałę od szefa – które były dla pracowników dowodem, że dobrze wywiązali się ze swojego zadania¹⁸.

Starbucks nauczył swoich pracowników, jak radzić sobie z nieprzyjemnymi sytuacjami, dając im pętle nawyków związanych z silną wolą.

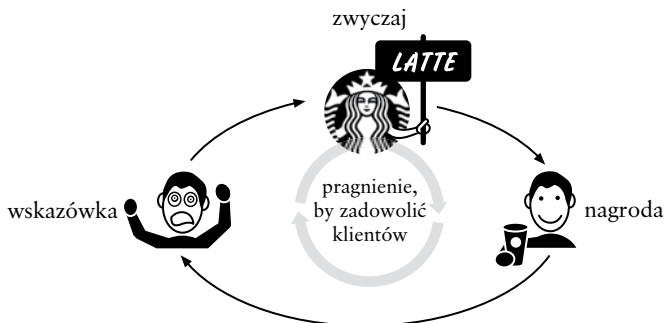
Na przykład kiedy Travis rozpoczął pracę w Starbucksie, jego szef natychmiast przedstawił mu owe nawyki. „Jedną z najtrudniejszych rzeczy w tej pracy jest radzenie sobie z rozszluszczonymi klientami”, powiedział mu kierownik. „Kiedy nagle ktoś zaczyna się na ciebie wydierać, bo dostał nie taki napój, co będzie twoją pierwszą reakcją?”.

„Nie wiem” odparł Travis. „Myślę, że się wystraszę. Albo rozszluszczę”.

„To jest naturalne”, powiedział menedżer. „Ale nasza praca polega na dostarczaniu najlepszej obsługi, nawet pod presją”. Menedżer otworzył instrukcje Starbucksa i pokazał Travisowi stronę, która była prawie pusta. Na samej górze widniał napis „Kiedy klient jest niezadowolony, mój plan to _____”.

„Ten podręcznik jest dla ciebie, żebyś mógł sobie wyobrazić nieprzyjemne sytuacje i opisać plan reagowania na nie”, powiedział. „Jeden z używanych przez nas systemów nazwaliśmy metodą LATTE. *Słuchamy* klienta (Listen), *uznajemy* jego skargę (Acknowledge), *działamy*, rozwiązując problem (Take action), *dziękujemy* im (Thank), po czym *wyjaśniamy*, dlaczego problem wystąpił (Explain)¹⁹.

„Poświęć kilka minut na napisanie planu, jak radzić sobie ze wściekłymi klientami. Zastosuj metodę LATTE, potem możemy trochę poćwiczyć nowy nawyk w scenkach”.



PĘTLA NAWYKU LATTE

Starbucks ma dziesiątki procedur, których uczeni są pracownicy, aby mogli je stosować podczas stresujących momentów. Jest system *Co Co Jak* (What What Why) do udzielania upomnień oraz *Nawiąż kontakt, Odkryj, Zareaguj* (Connect, Discover, and Respond) służący zbieraniu zamówień, kiedy robi się gorąco. Są nawyki pomagające obsłudze rozróżnić, kto po prostu chce kawy („Klient w pośpiechu ma pośpiech także w głosie, może też okazywać zniecierpliwienie spoglądaniem na zegarek”), a tymi, którzy oczekują, że zostaną nieco bardziej dopieszczeni („Stały klient zna imiona personelu i przeważnie zamawia ten sam napój każdego dnia”). W podręczniku zawarto dziesiątki pustych stron, na których pracownicy mogą zapisywać swoje plany działania, przewidujące, w jaki sposób przezwyciężą trudne sytuacje. A potem ćwiczą te plany, wciąż od nowa, aż staną się automatyczne²⁰.

I tak właśnie siła woli staje się nawykiem: wybór określonych zachowań zawczasu, a potem podążanie obraną drogą, gdy na horyzoncie pojawi się trudność. Szkoccy pacjenci, wypełniając swoje broszury, albo Travis, studiujący metodę LATTE, wcześniej podjęli decyzje, w jaki sposób zareagują na wskazówki – bolący mięsień czy wściekłego klienta. Kiedy pojawiła się wskazówka, wystąpiła też przemyślana wcześniej reakcja.

Starbucks nie jest jedyną firmą stosującą takie metody szkoleniowe. Na przykład w Deloitte Consulting, największej na świecie firmie świadczącej usługi w obszarze podatków i finansów, pracownicy są szkoleni według programu nazwanego „Chwile, które mają znaczenie” (Moments That Matter), skupiającym się na radzeniu sobie z krytycznymi sytuacjami, jak klient skarżący się na wysokość stawek, zwolnienie kolegi albo błąd konsultanta Deloitte. Dla każdej z takich sytuacji istnieją wcześniej zaprogramowane procedury i zwyczaje – *Okaż ciekawość* (Get Curious), *Powiedz to, czego nie chce powiedzieć nikt inny* (Say What No One Else Will), *Stosuj zasadę 5/5/5* (Apply the 5/5/5/Rule) – pokazujące pracownikom, jak powinni reagować. W Container Store pracownicy otrzymują ponad sto osiemdziesiąt pięć godzin szkoleń tylko podczas pierwszego roku pracy. Są uczeni rozpoznawania trudnych momentów, jak rozszluszczony współpracownik czy wybuchający klient, oraz nawyków, jak procedury uspokajania klientów czy rozładowanie konfliktów. Na przykład kiedy do sklepu przychodzi wyraźnie nabuzowany klient, pracownik natychmiast prosi o wyobrażenie sobie przestrzeni w domu, którą chce przeorganizować, i o opisanie odczuć, kiedy wszystko będzie już uporządkowane i na swoim miejscu. „Mieliliśmy już klientów, którzy stwierdzali «To jest lepsze niż wizyta u mojego terapeuty»”, powiedział kiedyś dziennikarzowi dyrektor generalny firmy²¹.

IV

Howard Schultz, mężczyzna, który zmienił Starbucksa w giganta, w pewnych kwestiach nie różni się od Travisa²². Dorastał na osiedlu komunalnym w Brooklynie, dzieląc niewielkie mieszkanie z rodzicami i dwójką rodzeństwa. Kiedy miał siedem lat, jego ojciec złamał kostkę i stracił pracę jako kierowca ciężarówki. I to było wszystko, co było konieczne, by wpędzić rodzinę w poważne tarapaty. Ojciec po

tym, jak jego kostka się zrosła, zaczął krążyć od jednej kiepsko płatnej pracy do następnej. „Mój ojciec nigdy się nie odnalazł”, powiedział mi Schultz. „Widziałem, jak traci poczucie własnej wartości. Czuję, że mógł osiągnąć o wiele więcej”.

Szkoła, do której chodził Schultz, była dzikim, przeludnionym miejscem z asfaltowymi boiskami i dzieciakami grającymi w futbol, koszykówkę i najróżniejsze odmiany baseballu, jakie tylko mogły wymyślić. Kiedy twoja drużyna przegrała, czasami trzeba było czekać godzinę, żeby znowu wejść na boisko. Więc Schultz dbał o to, aby jego drużyna zawsze wygrywała, nieważne, ile miałyby to kosztować. Wracał do domu z poobdieranymi kolanami i łokciami, które mama przemywała mokłą watą. „Nie poddajesz się”, mówiła.

Jego skłonność do współzawodnictwa przyniosła mu w college’u stypendium futbolowe (złamał szczękę i nigdy nie zagrał w żadnym meczu), stopień naukowy z komunikacji i w końcu pracę handlowca w Xeroxie w Nowym Jorku. Budził się codziennie rano i szedł do kolejnego biurowca w centrum, jechał windą na samą górę, po czym maszerował od drzwi do drzwi, grzecznie pytając, czy ktoś jest zainteresowany tonerami czy kserokopiarkami. Potem wsiadał do windy, zjeżdżał piętro niżej i zaczynał całą procedurę od nowa.

Na początku lat osiemdziesiątych Schultz pracował dla producenta tworzyw sztucznych. Zwrócił uwagę, że jakiś detalista z Seattle zamawiał nadzwyczajną liczbę filtrów do kawy. Schultz tam poleciał i zakochał się w przedsiębiorstwie. Dwa lata później, kiedy usłyszał, że Starbucks, wtedy mający zaledwie sześć punktów, został wystawiony na sprzedaż, poprosił wszystkich znajomych o pieniądze i go kupił.

Stało się to w roku 1987. Po trzech latach istniały już osiemdziesiąt cztery lokale; po sześciu latach było ich ponad tysiąc. Dziś istnieje siedemnaście tysięcy placówek w ponad pięćdziesięciu krajach.

Czym Schultz tak bardzo różnił się od innych dzieciaków na szkolnym boisku? Niektórzy jego dawni koledzy są dziś policjantami lub

strażakami na Brooklynie. Inni siedzą w więzieniach. Schultz wart jest ponad miliard dolarów. Został ogłoszony jednym z najznamienitszych dyrektorów generalnych dwudziestego wieku. Skąd czerpał determinację – siłę woli – aby wspiąć się z komunalnego osiedla do prywatnego odrzutowca?

„Nie wiem tak naprawdę”, powiedział. „Moja mama zawsze mówiła «Będziesz w naszej rodzinie pierwszą osobą, która pójdzie do college’u, będziesz specjalistą, będziemy z ciebie wszyscy bardzo dumni». Zadawała takie drobne pytania w stylu «Jak zamierzasz się dziś uczyć?, Co będziesz robił jutro?, Skąd wiesz, że już umiesz wszystko na klasówkę?». To nauczyło mnie stawiania sobie celów.

Miałem naprawdę dużo szczęścia. I naprawdę szczerze wierzę, że jeżeli powiesz ludziom, że mają wszystko, czego im potrzeba, żeby osiągnąć sukces, udowodnią ci, że masz rację”.

Skupienie Schultza na szkoleniu pracowników i obsłudze klienta uczyniło ze Starbucksa jedną z najlepszych firm na świecie. Przez lata on sam osobiście angażował się w niemal każdy aspekt zarządzania przedsiębiorstwem. W roku 2000, wyczerpany, oddał codzienne działania operacyjne menedżerom, i w tym momencie Starbucks zaczął się potykać. W ciągu kilku lat klienci zaczęli się skarżyć na jakość oferowanych napojów i obsługi. Menedżerowie, skupieni na szaleńczej ekspansji, często puszczały te skargi mimo uszu. Pracownicy stawali się coraz bardziej niezadowoleni. Ankiety wskazywały, że ludzie zaczynają kojarzyć Starbucks z letnią kawą i pustymi uśmiechami.

Dlatego w roku 2008 Schultz ponownie przejął dowodzenie. Wśród jego priorytetów znalazła się restrukturyzacja programów szkoleniowych firmy, żeby odnowić koncentrację na różnych tematach, w tym wzmocnienie u pracowników – czy „partnerów”, jak zwykło się mawiać w Starbucksie – ich siły woli i pewności siebie. „Musieliśmy odzyskać zaufanie klientów i partnerów”, powiedział Schultz.

Mniej więcej w tym samym czasie pojawiła się nowa fala badań nad naukowymi podstawami siły woli, prowadzonymi w nieco odmienny sposób. Uwagę naukowców zwrócił fakt, że niektórzy ludzie, jak Travis, byli w stanie wykształcić nawyki związane z siłą woli stosunkowo łatwo. Jednak inni walczyli, niezależnie od liczby szkoleń i otrzymywanego wsparcia. Na czym polegała różnica?

Mark Muraven, który wtedy był już profesorem na University of Albany, zaprojektował nowy eksperyment²³. Umieścił uczniów w pokoju, w którym był talerz z ciepłymi, świeżymi ciastkami, i poprosił ich, by nie zwracali uwagi na słodycze. Połowę uczestników potraktowano łagodnie. „Prosimy nie jeść ciastek, w porządku?”, powiedziała badaczka prowadząca eksperyment. Potem omówiła cel eksperymentu, wyjaśniając, że chodzi o pomiar ich zdolności oparcia się pokusie. Podziękowała im za poświęcenie swojego czasu. „Jeżeli macie jakiegokolwiek sugestie albo przemyślenia, jak możemy poprawić coś w naszym eksperymencie, proszę mi o tym powiedzieć. Chcemy, byście nam pomogli, żeby to doświadczenie było tak pozytywne, jak to tylko jest możliwe”.

Druga grupa uczestników nie została już tak dopieszczona. Im po prostu wydano polecenia.

„*Nie wolno* wam jeść ciastek”, powiedziała zebranych badaczka. Nie wyjaśniła celów eksperymentu, nie mówiła im nic miłego, nie pokazała żadnego zainteresowania ich spojrzeniem na sprawę. Kazała postępować zgodnie z instrukcjami. „Zaczynamy”, powiedziała.

Uczniowie z obu grup mieli ignorować ciepłe ciastka przez pięć minut po tym, jak eksperymentatorka wyszła z pomieszczenia. Nikt nie uległ pokusie.

Następnie badaczka wróciła. Poprosiła każdego ucznia, by patrzył na ekran komputera. Komputer był zaprogramowany, aby wyświetlać liczby, po jednej, przez pięćset milisekund każdą. Uczestnicy zostali poproszeni o naciskanie klawisza spacji za każdym razem, kiedy na

ekranie pojawi się „6”, a zaraz potem „4”. Stało się to standardową procedurą pomiaru siły woli – koncentrowanie uwagi na nudnej sekwencji migających liczb wymaga podobnego skupienia jak praca nad nierozwiązywalną łamigłówką.

Uczniowie, których potraktowano uprzejmie, dobrze radzili sobie z testem. Kiedy tylko pojawiała się „6”, a po niej „4”, naciskali klawisz spacji. Byli w stanie utrzymać uwagę skupioną na zadaniu przez całe dwanaście minut. Mimo konieczności ignorowania ciastek, mieli rezerwy silnej woli.

Uczniowie, którzy zostali potraktowani opryskliwie, nie radzili sobie w ogóle. Zapominali uderzać w klawisz spacji. Mówili, że są zmęczeni i nie mogą się skupić. Ich mięsień siły woli, jak ustalili badacze, zmęczył się szorstką instrukcją.

Kiedy Muraven zaczął analizować, dlaczego uczniowie, których potraktowano uprzejmie, mieli więcej silnej woli, ustalił, że kluczowe znaczenie miało ich własne poczucie kontroli nad sytuacją. „Wykazywaliśmy to wielokrotnie”, powiedział mi Muraven. „Kiedy ludzie proszeni są o zrobienie czegoś, co wymaga samokontroli – kiedy czują, że jest to kwestia wyboru czy też coś, co sprawia im przyjemność, ponieważ komuś pomagają – znacznie mniej ich to obciąża. Kiedy zaś czują brak autonomii, kiedy po prostu muszą wykonywać rozkazy, ich mięśnie siły woli męczą się znacznie szybciej. W obu przypadkach ludzie ignorowali ciastka. Ale kiedy uczniów potraktowano jak trybiki, nie jak ludzi, kosztowało ich to znacznie więcej siły woli”.

Dla firm i organizacji ten wniosek miał kolosalne znaczenie. Po prostu danie podwładnym poczucia decyzyjności – uczucia, że mają kontrolę, że mogą podejmować decyzje – może radykalnie zwiększyć poziom energii i skupienia, z jakim przystąpią do pracy. Na przykład badanie z roku 2010 przeprowadzone w pewnej fabryce w Ohio analizowało zachowania pracowników taśmowych, którym umożliwiono podejmowanie drobnych decyzji dotyczących własnych grafików

i środowiska pracy²⁴. Opracowali własne stroje robocze i mogli decydować o swoich zmianach. Nic więcej nie zostało zmodyfikowane. Wszystkie procesy produkcyjne i płace nadal były takie same. W ciągu dwóch miesięcy wydajność w fabryce wzrosła o 20 procent. Pracownicy robili sobie krótsze przerwy. Popelniali mniej błędów. Dannie zatrudnionym poczucia kontroli podniosło ujawniany w pracy poziom samodyscypliny.

Taka sama lekcja płynie ze Starbucksa. Dziś firma skupia się na zwiększaniu poczucia kompetencji i decyzyjności pracowników. Poproszono pracowników o przeprojektowanie sposobu ustawienia maszyn do kawy i kas, o zadecydowanie, jak chcą witać klientów i gdzie powinny być wystawiane produkty. Nie ma nic nadzwyczajnego w sytuacji, w której menedżer sklepu godzinami omawia z pracownikami, gdzie ustawić mikser.

„Zaczęliśmy prosić partnerów, żeby wykorzystywali swój intelekt i kreatywność, zamiast mówić im «weź kawę z pudełka, tu postaw filiżankę, stosuj się do tej zasady»”, powiedział Kris Engskov, wiceprezes Starbucksa. „Ludzie chcą mieć kontrolę nad swoim życiem”.

Rotacja spadła. Satysfakcja klientów wzrosła. Od powrotu Schultza Starbucks zwiększył roczne przychody o ponad 1,2 miliarda dolarów.

V

Kiedy Travis miał szesnaście lat, jeszcze zanim rzucił szkołę i zanim podjął pracę w Starbucksie, jego mama opowiedziała mu pewną historię. Jechali wspólnie samochodem i Travis zapytał, dlaczego nie ma więcej rodzeństwa. Matka zawsze starała się być maksymalnie szczerą wobec swoich dzieci, więc powiedziała Travisowi, że dwa lata przed jego narodzinami była w ciąży, ale ją usunęła. Już mieli wtedy dwójkę dzieci, wyjaśniła, i byli uzależnieni od narkotyków. Nie sądzili, że dadzą sobie radę z jeszcze jednym dzieckiem. Potem, rok później, zaszła w ciążę

z Travisem. Myślała o kolejnej aborcji, ale to było dla niej za duże obciążenie. Łatwiej było pozwolić działać naturze. Urodził się Travis.

„Powiedziała mi, że popełniła wiele błędów, ale urodzenie mnie było jedną z najlepszych rzeczy, jakie jej się kiedykolwiek przytrafiły”, wspomina Travis. „Kiedy twoi rodzice są narkomanami, dorastasz, wiedząc, że nie zawsze możesz na nich polegać. Ale ja miałem szczęście trafiać na szefów, którzy dali mi to, czego mi brakowało. Gdyby moja mama miała tyle szczęścia, co ja, myślę, że i jej życie potoczyłoby się inaczej”.

Kilka lat po tej rozmowie zadzwonił ojciec Trávisa, informując go, iż jakaś infekcja dostała się do krwiobiegu jego matki przez jedno z narkluc, gdy wstrzykiwała sobie narkotyki. Travis natychmiast pojechał do szpitala w Lodi, ale kiedy przyjechał, była nieprzytomna. Zmarła pół godziny później, gdy odłączono aparaturę podtrzymującą funkcje życiowe.

Tydzień później ojciec Trávisa trafił do szpitala z zapaleniem płuc. Jego płuco się zapadło. Travis ponownie pojechał do Lodi, ale dotarł do izby przyjęć o godzinie 20.02. Pielęgniarka oschle poinformowała go, że odwiedziny się skończyły i żeby przyszedł jutro.

Travis od tamtej pory dużo myślał o tej chwili. Wtedy jeszcze nie zaczął pracować dla Starbucksa. Nie nauczył się jeszcze, jak kontrolować emocje. Nie miał jeszcze nawyków, które już po tym zdarzeniu ćwiczył przez lata. Kiedy teraz myśli o swoim życiu, jak bardzo oddalił się od świata, w którym zdarzają się przedawkowania narkotyków i w którym pod dom podjeżdżają kradzione samochody, a pielęgniarka wydała się przeszkodą nie do pokonania, zastanawia go, jak to możliwe, że przeżył tak daleką drogę w tak krótkim czasie.

„Gdyby zmarł rok później, wszystko byłoby inaczej”, powiedział Travis. Wiedziałby już, jak spokojnie pertraktować z pielęgniarką. Wiedziałby, że należy uznać jej autorytet, a potem grzecznie poprosić o jeden mały wyjątek. Mógłby wejść do szpitala. Wtedy poddał

się i odszedł. „Powiedziałem «Chcę tylko teraz z nim porozmawiać», a ona na to coś w stylu «Nawet nie jest przytomny, poza tym skończył się czas odwiedzin, przyjdź jutro». Nie wiedziałem, co powiedzieć. Czułem się taki mały”.

Ojciec Trávisa zmarł tej nocy.

Co roku, w rocznicę jego śmierci, Travis budzi się wcześnie, bierze wyjątkowo długi prysznic, szczegółowo planuje swój dzień i jedzie do pracy. Zawsze na czas.

Przypisy

¹ J.P. Tangney, R.F. Baumeister i A.L. Boone, High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success, *Journal of Personality*, 72, 2, (2004), 271–324; Paul Karoly, Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View, *Annual Review of Psychology*, 44, (1993), 23–52; James J. Gross, Jane M. Richards i Oliver P. John, Emotional Regulation in Everyday Life, w: *Emotion Regulation in Families: Pathways to Dysfunction and Health*, (red.), Douglas K. Snyder, Jeffrey A. Simpson i Jan N. Hughes (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2006); Katleen De Stobbeleir, Susan Ashford i Dirk Buyens, From Trait and Context to Creativity at Work: Feedback-Seeking Behavior as a Self-Regulation Strategy for Creative Performance, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 17.09.2008; Babette Raabe, Michael Frese i Terry A. Beehr, Action Regulation Theory and Career Self-Management, *Journal of Vocational Behavior*, 70, (2007), 297–311; Albert Bandura, The Primacy of Self-Regulation in Health Promotion, *Applied Psychology*, 54, (2005), 245–254; Robert G. Lord i in., Self-Regulation at Work, *Annual Review of Psychology*, 61, (2010), 543–568; Colette A. Frayne i Gary P. Latham, Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance, *Journal of Applied Psychology*, 72, (1987), 387–392; Colette Frayne i J.M. Geringer, Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 85, (2000), 361–372.

² Angela L. Duckworth i Martin E.P. Seligman, Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents, *Psychological Science*, 16, (2005), 939–944.

³ Informacje na temat metod szkoleniowych Starbucksa pozyskano z licznych wywiadów, a także z materiałów szkoleniowych firmy. Informacje na temat materiałów

szkoleniowych pochodzą z kopii dostarczonych przez pracowników Starbucks i akt, w tym następujących wewnętrznych dokumentów i podręczników Starbucks: *Starbucks Coffee Company Partner Guide, U.S. Store Version; Learning Coach Guide; In-Store Learning Coaches Guide; Shift Supervisor Learning Journey; Retail Management Training; Supervisory Skills Facilitator Guide; Supervisory Skills Partner Workbook; Shift Supervisor Training: Store Manager's Planning and Coaches Guide; Managers' Guide: Learning to Lead, Level One and Two; Supervisory Skills: Learning to Lead Facilitators Guide; First Impressions Guide; Store Manager Training Plan/Guide; District Manager Training Plan/Guide; Partner Resources Manual; Values Walk*. W oświadczeniu przesłanym w odpowiedzi na pytania sprawdzające informacje przedstawiciel Starbucks napisał: „Czytając materiały, odnieśliśmy wrażenie, że główny wątek skupił się na inteligencji emocjonalnej i na tym, że przyciągaliśmy partnerów wymagających rozwoju w tej właśnie sferze – a to nie jest całkowicie prawdziwe. Ważne jest, aby zaznaczyć, że 70 procent partnerów amerykańskich to uczniowie i studenci, którzy uczą się na wiele sposobów. Tym, czego dostarcza im Starbucks – i partnerzy właśnie dlatego są skłonni do nas dołączyć – jest środowisko łączące ich wartości, miejsce, w którym mogą być częścią czegoś większego (jak społeczność), podejście, które skupia się na rozwiązywaniu problemów przez pokazywanie, a nie mówienie oraz skuteczny sposób dostarczania wyjątkowych usług”. Firma dodała: „pragniemy zauważyć, że w ramach naszej Wizji Obsługi Klienta całkowicie ufamy naszym partnerom i zachęcamy ich, aby w pełni polegali na swoich osądach. Wierzymy, że taki poziom zaufania i wzmacniania jest czymś wyjątkowym i że partnerzy traktowani z szacunkiem stają na wysokości zadania”.

⁴ Harriet Mischel i Walter Mischel, *The Development of Children's Knowledge of Self-Control Strategies*, *Child Development*, 54, (1983), 603–619; W. Mischel, Y. Shoda i M.I. Rodriguez, *Delay of Gratification in Children*, *Science*, 244, (1989), 933–938; Walter Mischel i in., *The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, (1988), 687–696; J. Metcalfe i W. Mischel, *A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Will Power*, *Psychological Review*, 106, (1999), 3–19; Jonah Lehrer, *The Secret of Self Control*, *The New Yorker*, 18.05.2009.

⁵ W mailu mającym na celu weryfikację informacji Muraven napisał: „Istnieją badania wskazujące, że problemy małżeńskie mają swoje źródła w słabej samokontroli i że wyczerpanie dokłada się do słabych rezultatów, kiedy pary omawiają trudne kwestie związane z ich związkiem. Podobnie odkryliśmy, że w dni wymagające od nas więcej samokontroli niż zazwyczaj ludzie częściej tracą kontrolę nad swoim pićciem. Istnieją także dane empiryczne sugerujące, że osoby wyczerpane podejmują gorsze decyzje niż osoby, których siła woli nie uległa zużyciu. Wyniki te można rozszerzyć na wyjaśnianie pozamałżeńskich romansów czy błędów lekarskich, ale do tej pory nie wykazano bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego”.

⁶ Roy F. Baumeister i in., *Ego-Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?* *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, (1998), 130–150; R.F. Baumeister,

M. Muraven i D.M. Tice, Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns, *Psychological Bulletin*, 126, (1998), 247–259; R.F. Baumeister, M. Muraven i D.M. Tice, Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control Strength Through Repeated Exercise, *Journal of Social Psychology*, 139, (1999), 446–457; R.F. Baumeister, M. Muraven i D.M. Tice, Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing, *Social Cognition*, 74, (2000), 1252–1265; Roy F. Baumeister i Mark Muraven, Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin*, 126, (2000), 247–259; Patrz też: M.S. Hagger i in., Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 136, (2010), 495–425; R.G. Baumeister, K.D. Vohs i D.M. Tice, The Strength Model of Self-Control, *Current Directions in Psychological Science*, 16, (2007), 351–355; M.I. Posne i M.K. Rothbart, Developing Mechanisms of Self-Regulation, *Development and Psychopathology*, 12, (2000), 427–441; Roy F. Baumeister i Todd F. Heatherton, Self-Regulation Failure: An Overview, *Psychological Inquiry*, 7, (1996),: 1–15; Kathleen D. Vohs i in., Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative, *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, (2008), 883–898; Daniel Romer i in., Can Adolescents Learn Self-Control? Delay of Gratification in the Development of Control over Risk Taking, *Prevention Science*, 11, (2010), 319–330. W mailu mającym na celu weryfikację informacji Muraven napisał: „Nasze badania sugerują, że ludzie często w ogóle nie zdają sobie sprawy, że są wyczerpani i że pierwsze działanie związane z samokontrolą wywarło na nich wpływ. Ujawnianie samokontroli sprawia, że ludzie mają mniejszą gotowość do ciężkiej pracy nad kolejnymi zadaniami, wymagającymi samokontroli (ostatecznie jest to teoria motywacji, nie poznania) (...). Nawet po najbardziej wyczerpującym dniu ludzie nie sikają na podłogę. A to ponownie wskazuje na motywacyjny charakter teorii – brakuje im motywacji, aby się zmusić do zrobienia rzeczy, które mają dla nich mniejsze znaczenie. Zdają sobie sprawę, że to może brzmieć jak dzielenie włosa na czworo, ale ma to kluczowe znaczenie dla zrozumienia, że samokontrola nie zawodzi dlatego, że osoba nie jest w stanie zmobilizować potrzebnych zasobów. Zawodzi, ponieważ wysiłek zdaje się większy niż nagroda. Mówiąc wprost, nie chcesz, by kolejny morderca powiedział, że zabił, ponieważ był wyczerpany i nie mógł się kontrolować”.

⁷ Megan Oaten i K. Cheng, Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise, *Journal of Health Psychology*, 11, (2006), 717–733. Patrz też Roy F. Baumeister i in., Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior, *Journal of Personality*, 74, (2006), 1773–1801.

⁸ Megan Oaten i K. Cheng, Improvements in Self-Control from Financial Monitoring, *Journal of Economic Psychology*, 28, (2007), 487–501.

⁹ Roy F. Baumeister i in., Self-Regulation and Personality.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Wybór fascynujących prac tego badacza można znaleźć na: *Todd F. Heatherton, Ph.D.*, <http://www.dartmouth.edu/~heath/#Pubs>, ostatnia modyfikacja: 30.06.2009.

¹² Lehrer, *The Secret of Self Control*.

¹³ W korespondencji elektronicznej weryfikującej informację dr Heatherton rozwinął tę ideę: „Jak dokładnie mózg tego dokonuje, nie jest do końca wyjaśnione, choć ja zakładam, że ludzie rozwijają lepszą kontrolę struktur czołowych nad podkorowymi ośrodkami nagrody (...). Powtarzające się ćwiczenie pomaga wzmocnić ten «mięsień» (choć oczywiście jest jasne, że nie chodzi o żaden mięsień; bardziej prawdopodobne jest, że chodzi o lepszą kontrolę sprawowaną przez korę przedczołową lub wykształcenie silniejszej sieci między obszarami mózgowymi zaangażowanymi w kontrolowanie zachowania)”. Więcej informacji można znaleźć w: Todd F. Heatherton i Dylan D. Wagner, *Cognitive Neuroscience of Self-Regulation Failure*, *Trends in Cognitive Sciences*, 15, (2011), 132–139.

¹⁴ W elektronicznej korespondencji weryfikującej informację rzecznik Starbucks napisał: „Obecnie Starbucks oferuje zniżki do wielu klubów fitness w kraju. Jesteśmy zdania, że ta dyskusja powinna bardziej skupiać się na możliwościach dotyczących ogólnego zdrowia i dobrego samopoczucia naszych partnerów, zamiast skupiania się na przynależności do klubu sportowego. Wiemy, że nasi partnerzy poszukują możliwości, by utrzymać się w formie, i nie ustajemy w wysiłkach, by wyszukiwać programy, które im to umożliwiają”.

¹⁵ Michael Herriman i in., *A Crack in the Mug: Can Starbucks Mend It?* *Harvard Business Review*, październik, 2008.

¹⁶ Sheina Orbell i Paschal Sheeran, *Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation Intentions*, *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 4, (kwiecień, 2000), 780–797.

¹⁷ W oświadczeniu weryfikującym informację rzecznik Starbucks napisał: „Ogólnie ocena jest właściwa, niemniej uważamy, że każda praca jest stresująca. Jak już wspomniano, jeden z kluczowych elementów naszej Wizji Obsługi Klienta głosi, że każdy nasz partner ma doświadczenia z klientami. To wzmocnienie daje im pewność, że firma ma do nich zaufanie, i wie, że sobie poradzą z rozwiązaniem problemu, a także pomoże im nabyć pewności, że skutecznie zarządzą trudnymi sytuacjami”.

¹⁸ Te szczegóły zostały potwierdzone z pracownikami i menedżerami Starbucks. Jednak w oświadczeniu weryfikującym informację rzecznik Starbucks napisał: „To niedokładnie tak”. Odmówił jednak dostarczenia szczegółów.

¹⁹ W oświadczeniu weryfikującym informację rzecznik Starbucks napisał: „Choć z pewnością odniesienie się do tego nie jest błędem, LATTE nie jest już częścią naszego formalnego planu szkoleniowego. Odchodzimy od bardziej opisowych kroków jak LATTE i poszerzamy ramy, umożliwiając w ten sposób naszym partnerom w sklepach na zaangażowanie się w rozwiązywanie problemu i odniesienie się do wielu wyjątkowych sytuacji, które zdarzają się w naszych placówkach. Model ten jest w dużym stopniu uzależniony od nieustannego, skutecznego coachingu przez menedżerów zmiany punktu i dystryktu”.

²⁰ W oświadczeniu weryfikującym informacje rzecznik Starbucks napisał: „Ogólna ocena jest prawidłowa – dążymy do zapewniania narzędzi i szkoleń zarówno w zakresie umiejętności, jak i zachowań w celu świadczenia światowej klasy usług i obsługi każdemu klientowi podczas każdej wizyty w naszych placówkach. Chcemy jednak podkreślić, że podobnie jak LATTE (i z tych samych powodów) formalnie nie wykorzystujemy już *Nawiąż kontakt, Odkryj, Zareaguj* (Connect, Discover, and Respond)”.

²¹ Constance L. Hays, These Days the Customer Isn't Always Treated Right, *The New York Times*, 23.12.1998.

²² Informacje na temat Schultza zaczerpnięto z: Adi Ignatius, We Had to Own the Mistakes, *Harvard Business Review*, lipiec–sierpień, 2010; William W. George i Andrew N. McLean, Howard Schultz: Building Starbucks Community (A), *Harvard Business Review*, czerwiec, 2006; Koehn, Besharov i Miller, Starbucks Coffee Company in the 21st Century, *Harvard Business Review*, czerwiec, 2008; Howard Schultz i Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997); Taylor Clark, *Starbucked: A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture* (New York: Little, Brown, 2007); Howard Behar, *It's Not About the Coffee: Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks* (New York: Portfolio Trade, 2009); John Moore, *Tribal Knowledge* (New York: Kaplan, 2006); Bryant Simon, *Everything but the Coffee: Learning About America from Starbucks* (Berkeley: University of California Press, 2009). W oświadczeniu weryfikującym informacje rzecznik Starbucks napisał: „Choć na bardzo ogólnym poziomie historia jest prawdziwa, sporo szczegółów zawiera błędy lub nie daje się zweryfikować”. Ów rzecznik odmówił udzielenia szczegółów, które informacje były błędne, nie dostarczył też żadnych wyjaśnień.

²³ M. Muraven, M. Gagné i H. Rosman, Helpful Self-Control: Autonomy Support, Vitality, and Depletion, *Journal of Experimental and Social Psychology*, 44, 3, (2008), 573–585. Patrz też: Mark Muraven, Practicing Self-Control Lowers the Risk of Smoking Lapse, *Psychology of Addictive Behaviors*, 24, 3, (2010), 446–452; Brandon J. Schmeichel i Kathleen Vohs, Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 4, (2009), 770–782; Mark Muraven, Autonomous Self-Control Is Less Depleting, *Journal of Research in Personality*, 42, 3, (2008), 763–770; Mark Muraven, Dikla Shmueli i Edward Burkley, Conserving Self-Control Strength, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 3, (2006), 524–537; Ayelet Fishbach, The Dynamics of Self-Regulation, *Jedenaste Sydney Symposium of Social Psychology* (New York: Psychology Press, 2001); Tyler F. Stillman i in., Personal Philosophy and Personnel Achievement: Belief in Free Will Predicts Better Job Performance, *Social Psychological and Personality Science*, 1, (2010), 43–50; Mark Muraven, Lack of Autonomy and Self-Control: Performance Contingent Rewards Lead to Greater Depletion, *Motivation and Emotion*, 31, 4 (2007), 322–330.

²⁴ To badanie w czasie pisania prezentowanej książki nie było jeszcze opublikowane i zostało mi udostępnione pod warunkiem, że nie ujawnię autorów. Ale więcej

szczegółów na temat badań nad usamodzielnianiem pracowników można znaleźć w: C.O. Longenecker, J.A. Scazzero i T.T. Standfield, Quality Improvement Through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving: A Field Experiment, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11, 4, (1994), 45–52; Susan G. Cohen i Gerald E. Ledford, The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment, *Human Relations*, 47, 1, (1994), 13–43; Ferris, Rosen i Barnum, *Handbook of Human Resource Management* (Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1995); Linda Honold, A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5, 4, (1997), 202–212; Thomas C. Powell, Total Quality Management and Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 16, (1995), 15–37.