



**СЕРДЦЕ ПЕРЕМЕН**

**КАК ДОБИВАТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

**ЛЕГКО И НАДОЛГО**

**ЧИП ХИЗ, ДЭН ХИЗ**

# Чип Хиз, Дэн Хиз

## Сердце перемен. Как добиваться изменений легко и надолго

Chip Heath  
Dan Heath  
Switch  
How to Change Things When Change is Hard

Издано с разрешения Fletcher & Company и Andrew Nurnberg Literary Agency

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Chip Heath and Dan Heath, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

\* \* \*

*Нашим женам, Сьюзан и Аманде, которые изменили все*

### Глава 1

#### Три неожиданных факта

– 1 –

Как-то раз в 2000 году в одном из пригородных чикагских кинотеатров зрителям, пришедшим к 13:05 на субботний сеанс «Расплаты» – новинки Мела Гибсона, вручили по прохладительному напитку, бесплатному ведерку попкорна<sup>[1]</sup> и попросили после фильма подойти к стойке, чтобы ответить на несколько вопросов. Так ничего не подозревавшие посетители кинотеатра оказались невольными участниками исследования иррационального пищевого поведения.

Попкорн, которым их угостили, был, мягко выражаясь, не совсем обычным, а если уж совсем точно, то попросту отвратительным. Его приготовили за пять дней до «вручения», он был совершенно безвкусный и скрипел на зубах. Один из участников эксперимента впоследствии сравнил его с упаковочным пенопластом, а еще двое забыли, что получили это лакомство даром, и потребовали вернуть им деньги.

Некоторым зрителям досталась средняя порция бесплатного попкорна, а некоторым – большая, в огромном ведре, напоминавшем надувной бассейн. Поскольку собственную порцию получил абсолютно каждый, поделиться им было не с кем. Исследователей интересовал простой вопрос: съедят ли люди, получившие большое ведро, больше попкорна?

Чтобы точно измерить, сколько попкорна «употребил» каждый зритель, предусмотрительные ученые взвесили ведерки до и после сеанса. Результаты оказались ошеломляющими: обладатели «макси-ведер» «насыщались» в среднем на 53 % больше, чем

---

1

В книге Brian Wansink (2006), *Mindless Eating*, New York: Bantam Dell описаны десятки хитроумных исследований пищевого поведения, в том числе и опыты с попкорном (с. 16–19).

те, кто получил средние порции. А это, между прочим, 173 дополнительные калории, за которыми надо было примерно на 21 раз больше нырнуть рукой в ведро!

Брайан Уонсинк, автор исследования и руководитель Лаборатории продуктов питания и торговых марок Корнелльского университета, описал эти результаты в своей книге *Mindless Eating* («Бездумная еда»): «Нами были проведены и другие исследования с попкорном. Они отличались в деталях, но результат всегда был один и тот же. Неважно, где располагался кинотеатр – в Пенсильвании, Иллинойсе или Айове; неважно, какой фильм показывали. Все наши “попкорновые” опыты привели к одному выводу: люди едят больше, если дать им бо льшую упаковку. Точка».

Никакая теория не объясняет такого поведения. Еда явно не доставляет людям удовольствия (как уже было сказано, лежалый попкорн аж скрипел на зубах). Они не стремились прикончить порцию, чтобы не оставлять объедков (оба ведерка были для этого слишком велики). Аппетит, похоже, не был вызван чувством голода (все ели примерно одинаково). Сработала лишь одна предпосылка: получил бо льшую порцию – больше ешь.

Что самое любопытное, сами участники отказывались этому верить. После сеансов исследователи рассказывали зрителям о двух размерах ведерок, результатах своих предыдущих исследований и спрашивали: «Как вы думаете, почему вы съели больше – потому что больше получили?» Такое предположение обычно встречали смехом: «Меня такими штучками не проведешь!» или «Я отлично чувствую, когда наелся».

Ой ли?

– 2 –

А теперь представьте, что вам показали результаты эксперимента по поеданию попкорна, не упомянув о размере ведерок. Быстро пробежав глазами полученную сводку и оценив, сколько попкорна съели разные зрители, вы с легкостью придете к выводу: *одни люди – «разумные перекусыватели», а другие – «страшные обжоры»* .

Эксперты в области общественного здоровья и здравоохранения, изучая эти данные вместе с вами, вероятно, тоже обеспокоятся существованием «обжор». *Надо мотивировать этих людей, заставить их изменить пищевое поведение! Давайте подумаем, как им объяснить, что столько есть вредно!*

Постойте! Решение довольно простое: если вы хотите, чтобы люди съедали меньше попкорна, дайте им ведра поменьше.

Видите, как легко превратить простую проблему (уменьшить выдаваемые порции) в сложную (переубедить людей в отношении размеров своего аппетита)? И это первый неожиданный факт о переменах: то, что кажется проблемой конкретного человека, часто является лишь ситуативным недоразумением.

– 3 –

Эта книга поможет вам добиваться изменений, причем в любой области и на всех уровнях – индивидуальном, корпоративном и социальном. Может быть, вы стремитесь помочь брату побороть пристрастие к азартным играм? А может, вам надо привить сотрудникам бережливость в условиях кризиса? Или вы хотите, чтобы ваши коллеги чаще ездили на работу на велосипеде?

Обычно эти темы рассматривают по отдельности: есть учебники по управлению изменениями для руководителей, самоучители для отдельных энтузиастов и рекомендации по изменению мира для активистов. Это неправильно, потому что для всех категорий есть одно общее правило: чтобы что-то изменилось, кто-то должен начать действовать по-другому. Ваш брат – держаться подальше от казино, сотрудники – заказывать авиабилеты подешевле. В конце концов все сводится к одному вопросу: сможете ли вы заставить людей вести себя по-новому?

Мы знаем, о чем вы сейчас подумали: человеку свойственно противиться переменам. Не все так однозначно! Каждый день в мире рождаются дети (вот уж перемена так перемена!), но их родители по какой-то необъяснимой причине рады их рождению. В жизни мы миримся с массой серьезных перемен. Это не только появление детей, но и свадьбы, новоселья, новые технологии, новые должностные обязанности. В то же время в некоторых своих привычках мы раздражающе неподатливы: курильщики продолжают курить, дети целыми днями сидят за компьютером, едят фастфуд и вырастают толстяками, а мужья никак не могут научиться класть грязные рубашки в корзину для белья.

Почему так происходит? В этой книге мы утверждаем, что успешные изменения объединяет общая схема. Прежде всего, необходимо одновременно сделать три вещи. Одну из них мы уже упомянули: чтобы изменить поведение человека, надо изменить саму ситуацию.

Но ситуация, конечно, еще не все. Можно отправить алкоголика на реабилитацию, где новая обстановка поможет ему «просохнуть». Но что будет, когда он выпишется и положительное влияние исчезнет? Возможно, вы замечали скачок трудовой активности у сотрудников, когда мимо проходит начальник отдела, – а дальше? Чтобы поведение людей изменилось, придется повлиять не только на окружающую обстановку, но и на их сердца и умы.

Проблема, однако, вот в чем: часто сердце и разум друг с другом не согласны. Причем категорически.

– 4 –

Вспомним *Clocky*<sup>{2}</sup>, будильник, который изобрел Гаури Нанда, дизайнер из Массачусетского технологического института. Это необычный будильник – у него есть колесики. Заведенный с вечера, утром он начинает звонить, скатывается с ночного столика, носится по комнате, и вам приходится за ним бегать. Представьте себе картину: человек ползает по спальне в ночном белье, с руганью преследуя убежавшие часы.

*Clocky* гарантирует, что вы не хлопнете автоматически по кнопке, чтобы еще чуточку поспать. За два года после появления на рынке при минимальной рекламе было продано 35 тысяч будильников по 50 долларов за штуку.

Успех этого изобретения многое говорит о человеческой психологии. Наша «рациональная сторона» хочет вставать без пятнадцати шесть, чтобы успеть совершить легкую пробежку перед уходом на службу. Другая, эмоциональная часть нашего существа пробуждается от дремы в предрассветной тьме, в теплом коконе из простыней и одеял, и больше всего на свете хочет поспать еще минутку. Если в вас, как и в нас, авторах, эмоциональная сторона обычно выходит победителем во внутренних дебатах, вы – потенциальный покупатель *Clocky*. Это устройство прекрасно тем, что позволяет разуму обхитрить чувства: невозможно же нежиться под одеялом, когда по комнате раскатывает бешеный будильник!

Давайте будем откровенны: *Clocky* – товар не для здравомыслящих существ, а для форменных шизофреников, каковыми мы и являемся. Если Спок, инопланетянин из сериала «Звездный путь», решит встать в 5:45 утра, он просто встанет – и все. Не нужно никаких спектаклей.

---

2

Статистика продаж *Clocky* взята с сайта Массачусетского технологического института. Покупки в основном делали на собственном сайте Гаури Нанды. Его немного застало врасплох, что будильник привлек такое внимание, когда его описание вместе с десятками других студенческих проектов появилось на сайте Media Lab. Несколько блогов и сайтов с помощью фотографий и ссылок познакомили с *Clocky* тысячи потенциальных покупателей. В 2005 году юмористический журнал «Анналы невероятных исследований» вручил Гаури Нанде Шнобелевскую премию по экономике за «теоретическое прибавление к рабочему дню множества лишних часов».

Присущая нам шизофрения – глубоко ненормальная вещь, но мы особенно о ней не задумываемся, потому что привыкли. Садясь на очередную диету, мы выкидываем из кладовки чипсы Cheetos и печенье Oreo, так как рациональная часть «я» понимает: если эмоциональная сторона что-то захочет, на самоконтроль лучше не рассчитывать, и единственный вариант – полностью устранить искушение. (Между прочим, какой-нибудь студент из Массачусетского технологического института может сколотить состояние, если разработает чипсы, удирающие от людей на диете).

Неизбежный вывод: наш мозг находится в разладе с самим собой.

Действительно, в психологии уже стало общим местом, что в голове постоянно работают две независимые системы. Во-первых, то, что мы назвали эмоциональной стороной: инстинктивная часть «я», которая чувствует боль и удовольствие. Во-вторых, рациональная, известная как рефлексивная, или сознательная, система. Она взвешивает, анализирует и заглядывает в будущее.

Еще древнегреческий философ Платон говорил, что в нашей голове есть разумный элемент, «возница», которому приходится держать в узде норовистого коня, а тот «едва слушается кнута и понукания»<sup>1</sup>. Зигмунд Фрейд писал об эгоистичном Оно (Ид) и совестливом Суперэго (а также об Эго – посреднике между ними). Позднее адепты бихевиористской экономики<sup>2</sup> окрестили эти системы Планировщиком и Исполнителем.

Но, по нашему мнению, напряжение внутри этой пары лучше всего уловить путем аналогии, которой воспользовался психолог из Университета Вирджинии Джонатан Хайдт<sup>3</sup>. В своей книге *The Happiness Hypothesis* («Гипотезы счастья») он называет нашу эмоциональную сторону Слоном, а рациональную – Погонщиком. Усевшись на Слона, Погонщик, как ему кажется, управляет огромной тушей. На самом деле власть его хрупка, потому что он очень мал по сравнению со Слоном. Если шеститонное животное не хочет идти туда, куда ему велят, у Погонщика не остается шансов: силы слишком неравны.

Большинству из нас хорошо знакомы ситуации, когда наш Слон пересиливает Погонщика. Это происходит, когда спишь дольше обычного, переедаешь, звонишь ночью своей «бывшей», откладываешь дела на потом, безуспешно пытаешься бросить курить, прогуливаешь тренировки в спортзале, жалеешь о словах, сказанных в гневе, бросаешь учить иностранный язык или играть на фортепиано, отказываешься выступить на собрании из-за страха перед аудиторией и так далее. Хорошо еще, что никто обычно не ведет счет таким поражениям.

Слабость Слона – нашей эмоциональной и инстинктивной стороны – очевидна: он ленив и упрям, часто предпочитает немедленное вознаграждение (порция мороженого) отдаленному (быть стройнее). Наши попытки измениться проваливаются обычно именно по вине Слона, потому что перемены, которые мы хотим получить, как правило, влекут за собой жертвы в краткосрочной перспективе ради более далекой награды. (Чтобы оптимизировать бюджет на следующий год, мы урежем расходы сегодня. Чтобы на следующий год наше

---

<sup>1</sup> Несколько вольный пересказ фрагмента одного из знаменитых диалогов Платона – «Федр», в котором автор в лице Сократа беседует с Федром, своим частым собеседником. В диалоге возница сдерживает двух коней. Один прекрасен (это мужественный элемент души). Он естественный союзник разума, рассудителен и справедлив. А вот второй – плохой, неуправляемый (вождедеющее начало). *Здесь и далее примечания редактора.*

<sup>2</sup> Бихевиористская (поведенческая) экономика изучает влияние социальных и эмоциональных факторов на принятие экономических решений отдельными лицами и учреждениями и последствия этого влияния на рынок.

<sup>3</sup>

См.: Haidt (2006), *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*, New York: Basic Books. Хайдт описывает метафоры Будды, Платона, Фрейда, а затем предлагает собственные. Мы очень любим сравнение со Слоном и Погонщиком, особенно за очевидное несовпадение их физической силы, и благодарны автору за то, что он позволил нам его позаимствовать.

тело стало красивее, придется отказаться от мороженого уже сейчас.) Изменения часто оканчиваются провалом, потому что Погонщик просто не в состоянии удерживать Слона на тропе достаточно долго, чтобы достичь цели.

Стремление Слона получить немедленное вознаграждение противостоит силе Погонщика, которая заключается в способности думать о будущем, планировать, выходить за пределы текущего момента.

Однако, как это ни удивительно, у Слона тоже есть плюсы, а у Погонщика минусы. Слон не всегда плохой парень. Его конек – эмоции: любовь и сострадание, симпатия и верность. Инстинкт, заставляющий нас яростно защищать своих детей, – это Слон. Позвоночник, который распрямляется, когда надо за себя постоять, – тоже.

Основная работа по достижению перемен в конечном счете тоже ложится на Слона: именно его энергия и драйв приближают нас к намеченной цели. Погонщик же, в свою очередь, тоже не идеал, поскольку любит ставить себе палки в колеса. Он склонен чрезмерно все взвешивать. Возможно, вам знакомы люди с «проблемой Погонщика»: друзья, которые двадцать минут мучительно думают, что бы съесть на обед, или коллеги, устраивающие многочасовые заседания, но неспособные прийти к какому-то решению.

Если вы хотите что-то изменить, надо обращаться к обоим составляющим. Погонщик даст вам план и направление, а Слон – энергию. Если вы достучались до Погонщиков в вашей команде, но Слоны вам не вняли, у членов коллектива будет понимание без мотивации. Если вас услышали Слоны, но прослушали Погонщики, будет преобладать энтузиазм без направления. Упрямство Слона и рефлексия Погонщика по отдельности могут похоронить любое дело. Зато если Слоны и Погонщики двинутся вместе, изменения придут с легкостью.

## – 5 –

Когда Погонщик и Слон не согласны друг с другом в том, куда надо идти, – у вас неприятности. Погонщик, конечно, некоторое время может настаивать на своем и даже заставить Слона подчиниться (пользуясь силой воли, вы делаете именно это). Но долго бороться с гигантским животным невозможно – накатывает усталость.

Чтобы лучше понять этот момент, давайте посмотрим на поведение некоторых студентов – участников «пищевого» эксперимента. Они приходили в лабораторию немного голодными: их просили не есть как минимум за три часа до исследования. Потом их вводили в помещение, где обалденно пахло свежеспеченным печеньем с кусочками шоколада. В центре комнаты на столе стояли две вазы. Одна была наполнена конфетами и тем самым, еще теплым, шоколадным печеньем. А в другой лежал пучок редиски.

Исследователи сочинили легенду: «Мы выбрали шоколад и редиску, потому что у них очень характерный вкус. Завтра мы с вами свяжемся и спросим, как вы запомнили вкусовые ощущения, которые испытывали во время еды».

Половину участников попросили съесть два-три печенья и немного шоколадных конфет. Другую половину попросили съесть как минимум две-три редиски (но без печенья). Во время их трапезы исследователи выходили из комнаты, создавая довольно садистское искушение для бедных участников, обреченных на редиску. (Наверное, не стоит говорить, что студенты, получившие печенье, не очень скучали по редиске.) Тем не менее ни один «редискоед» не покусился на печенье. Сила воли в действии.

На этом «исследование вкуса» официально завершалось, и появлялась другая группа ученых со вторым, якобы не связанным с первым исследованием: «Мы хотим определить, кто лучше решает задачи: студенты или старшекласники». Такую легенду придумали, чтобы студенты надули щеки и всерьез подошли к предстоящему заданию.

Участники должны были пройти серию тестов, в частности, нужно было, не отрывая карандаш от бумаги и не повторяя линий, начертить определенную геометрическую фигуру. Им дали много бумаги, чтобы они могли пробовать сколько угодно, но на самом деле у задач

не было решения. Исследователи просто хотели посмотреть, как долго молодые люди будут биться над изматывающей задачей, прежде чем наконец сдадутся.

«Удовлетворенные» студенты, которым не пришлось бороться с желанием попробовать шоколадное печенье, сидели над заданием девятнадцать минут и делали в среднем тридцать четыре добросовестные попытки решить проблему.

«Редисочники» были менее настойчивы. Они сдавались уже через восемь минут – в половину быстрее, чем предыдущая группа, – и предпринимали всего девятнадцать попыток решения. Почему они так легко шли на попятную?

Ответ может вас удивить: они теряли самообладание. С помощью исследований подобного рода психологи открыли, что самообладание – исчерпаемый ресурс<sup>{4}</sup>. Это как жим лежа в спортзале. Первый раз он дается легко, потому что мышцы еще не устали. Но с каждым повторением человек выдыхается все больше, пока наконец не может приподнять штангу. Студенты, евшие редиску при наличии печенья, исчерпали самообладание в борьбе с гастрономическим искушением. Поэтому когда их Слоны неизбежно начинали жаловаться на головолмку: «Она слишком сложная, неинтересная, в этом нет никакого смысла», – Погонщикам не хватало сил понукать дольше восьми минут. А после печенья Слон был доволен и давал Погонщику понукать себя в течение целых девятнадцати минут.

*Самообладание – исчерпаемый ресурс.* Это ключевое соображение, потому что мы имеем в виду не самоконтроль в узком смысле слова – силу воли, необходимую для борьбы с пороками (курением, печеньем, алкоголем), – а более широкое понятие: власть над собой. Задумайтесь над тем, как работает ваш разум, когда вы сообщаете начальству о негативных результатах или разучиваете новый танец: вы осторожны, обдумываете каждое слово и движение. Кажется, что дежурный на посту. Это тоже самоконтроль.

Сопоставьте это с ситуациями, когда вы не чувствуете «надзора» за своим поведением, например ощущение, когда вы за рулем не можете вспомнить последние несколько километров дороги, или легкость и беззаботность под душем или во время приготовления утреннего кофе. На самом деле бо льшую часть дня мы ведем себя скорее «на автомате», и это хорошо, потому что контролировать поведение – нелегкое дело. Оно выкачивает силы.

Десятки исследований показали, насколько истощает самоконтроль. В частности, люди, которых заранее просили сделать непростой выбор, например составить список приглашенных на свадьбу или заказать новый компьютер, сосредотачиваясь, решали проблемы хуже, чем те, кто брался за дело с наскока. В одном исследовании часть испытуемых просили сдерживать эмоции во время грустного фильма о больных животных – после этого они оказывались менее выносливыми физически, чем те, кто давал волю слезам. Примеры демонстрируют, как мы сжигаем запасы самоконтроля в самых разных ситуациях: пытаюсь произвести хорошее впечатление, в борьбе со страхами, контролируя расходы, в стремлении сосредоточиться на простом задании типа «не думай про белого слона» и во многом, многом другом.

Это особенно заметно в критические моменты жизни: желая что-то изменить, человек

---

4

Статьи, на которые мы ссылаемся в этой главе, посвящены захватывающей области науки, возникшей в последние пятнадцать лет. Ставшая уже классикой статья, в которой приведено исследование с шоколадным печеньем: Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Mark Muraven, Dianne M. Tice (1998), Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252–1265. Про грустное кино см.: Mark Muraven, Dianne M. Tice, and Roy Baumeister (1998), Self-Control as Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 774–789. Об экспериментах, выявивших проблемы с самообладанием, вызванные слишком большим выбором, см.: Kathleen D. Vohs, Roy F. Baumeister et al. (2008), 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, 883–898. В исследовании с вымышленным списком гостей на свадьбу участники проводили над его составлением всего двенадцать минут, но и этого было достаточно, чтобы лишиться самообладания. Учитывая, что настоящие невесты месяцами выбирают место празднования свадьбы, меню и музыкальный репертуар, неудивительно, что некоторые из них успевают за это время превратиться из красавиц в чудовищ.

обычно пытается «подправить» те виды поведения, которые стали автоматическими, а для этого требуется внимательное руководство Погонщика. Чем большее изменение вам предстоит, тем больше оно будет подтачивать самообладание.

Исчерпав запасы самоконтроля, человек истощает «психическую мускулатуру», необходимую для творческого мышления и подавления порывов, мешающих выстоять перед лицом отчаяния или неудачи. Другими словами, устают именно те «мышцы», которые нужны для больших изменений.

Поэтому когда вы слышите, что меняться сложно, потому что человек ленив и упрям, не верьте. На самом деле все наоборот: изменения даются нелегко, как раз потому что люди излишне изматывают себя. И это второй сюрприз: за лень зачастую принимают просто-напросто усталость.

– 6 –

Джон Стегнер был убежден, что производственная компания, в которой он работал, впустую тратит крупные суммы денег. «Мне казалось, что за следующую пятилетку можно снизить затраты на закупки не на какие-то 2 %, а на сотни миллиардов долларов», – говорит Стегнер, которого в своей книге «Суть перемен»<sup>3</sup> цитируют Джон Коттер и Дэн Коэн.

Чтобы добиться такой экономии, потребовались бы значительные изменения, в необходимости которых надо убедить начальство. Стегнер знал, что руководители никогда не пойдут на масштабные преобразования, если только не поверят в то, что это единственный шанс. А они в основном не верили.

В качестве вопиющего примера нерациональных закупок Стегнер поручил практиканту расследовать всего один аспект – перчатки, в которых работали сотрудники на большинстве принадлежащих компании заводов. Помощник должен был проехать по предприятиям, отметить все используемые типы перчаток, а затем проследить, сколько компания за них платит.

Вскоре неутомимый практикант сообщил, что заводы покупают 424 разных вида перчаток!<sup>{5}</sup> Более того, их приобретали у разных поставщиков, согласовывая цену персонально с каждым. Пара перчаток, за которую один завод платил пять долларов, другому могла обойтись в семнадцать.

По поручению Стегнера помощник отобрал образцы всех 424 видов и повесил на них бирки с ценой. Затем их принесли в зал заседаний, свалили на стол и пригласили в этот «Храм перчаток» начальников отделов. Стегнер так вспоминает эту сцену:

Директора вошли и увидели большой стол, на котором возвышалась гора перчаток. Минуту вошедшие не могли оторваться от этого зрелища. Потом они мямлили что-то вроде: «Мы что, реально покупаем все эти перчатки?» Да, покупаем. «Правда?» Да, правда. Потом они обходили вокруг стола... Смотрели на цены. Сравнивали две похожие как две капли воды пары перчаток, на одной из которых была метка \$3,22, а на другой \$10,55. Обычно эти люди за словом в карман не лезут, но в тот день они просто стояли, разинув рты.

Выставка перчаток скоро стала путешествовать по компании и побывала на десятках предприятий. Реакция была однозначной: «Это какой-то бред. Мы сошли с ума! Надо обязательно положить этому конец». Вскоре Стегнер получил карт-бланш на проведение

---

<sup>3</sup> Коттер Д. П., Коэн Д. С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М.: Олимп-Бизнес, 2004.

5

История Джона Стегнера и цитаты – см.: John P. Kotter and Dan S. Cohen (2002), *The Heart of Change*, Boston: Harvard Business School Press, p. 29–30.

желанных его сердцу преобразований. Компания усовершенствовала процесс закупок и сильно сэкономила – именно о таком финале все и мечтали (кроме, конечно, поставщиков перчаток, которые умудрялись сбывать товар за семнадцать баксов вместо пяти).

– 7 –

Давайте начистоту: большинство из нас даже не попытались бы пойти по пути Стегнера. Ведь так просто, так естественно сделать какую-нибудь презентацию! Посмотрите, сколько заманчивых вариантов: электронная таблица, данные об экономии, протоколы оптимизации затрат, рекомендации по консолидации поставщиков, утонченное логическое обоснование централизованных закупок. Можно сделать в Excel файл с двенадцатью закладками, который заставил бы бухгалтера по налогообложению рыдать от счастья! Вместо всего этого Стегнер свалил на стол кучу перчаток и пригласил своих руководителей на них поглядеть.

Если в мире существует «отвага белого воротничка» – это, безусловно, его случай.

Стегнер знал: чтобы что-то изменить, надо привлечь на свою сторону Слонов в своих коллегах. Если бы он попробовал достучаться до них с помощью аналитики (Погонщика), то, возможно, получил бы в ответ несколько одобрительных директорских кивков и просьбу провести еще одно заседание недель через шесть (а потом бы и его перенесли). Аналитический подход наверняка помог бы убедить коллег Стегнера в том, что пересмотр системы закупок – чрезвычайно важная задача... на следующий год.

Помните: если вы достучались до Погонщиков ваших коллег, но не до их Слонов, у них будет направление без мотивации. Может быть, Погонщикам удастся некоторое время тащить Слонов по этому пути, но, как мы знаем, долго они не протянут.

Иное дело – пробиться к чувствам. Стегнер поразил коллег в самое сердце. Сначала они подумали: «Мы сошли с ума!..» Потом появилась мысль: «Но мы можем это изменить». Каждый имел возможность придумать несколько способов решения перчаточной проблемы и реформировать процесс закупок. Иными словами, Стегнер растолкал, заставил двигаться их Слонов.

Сложно поверить, что история об изменениях ценой в миллион долларов выглядит именно так – как усилие сотрудника-одиночки при поддержке практиканта. Оно было сконцентрировано на одном продукте, масштаб презентации никоим образом не соответствовал масштабу предложения. Тем не менее стратегия Стегнера сработала.

В этом заключается успех обращения и к Погонщику, и к Слону одновременно.

– 8 –

Немотивированный Слон и правда может обречь попытку перемен на провал, но давайте не забывать, что и Погонщик не без греха. Если он не уверен, куда надо идти, то будет водить Слона кругами. И, как мы увидим, эта тенденция объясняет третий и последний сюрприз данной главы: то, что кажется сопротивлением, часто является недостатком ясности.

Два профессора-медика, Стив Бус-Баттерфилд и Билл Регер из Университета Западной Вирджинии, размышляли, как убедить людей в необходимости здорового питания. По предыдущим исследованиям они знали, что люди изменяются с большей охотой, если четко знают, чего от них ждут. К сожалению, рекомендация «перейти на здоровое питание» никак не подходит под этот критерий.

С чего начать? Какие продукты следует вывести из своего обихода или, наоборот, ввести? Когда менять пищевое поведение – во время завтрака, обеда или ужина? Дома или в ресторане? «Питаться правильнее» можно безграничным числом способов, особенно если исходным пунктом служит рацион среднего американца. Это именно та ситуация, в которой Погонщик сует себе палки в колеса, анализирует, мучительно раздумывает и не двигается с

места.

Во время мозгового штурма мысли ученых постоянно возвращались к молоку. Большинство американцев пьют молоко, и, как всем известно, это прекрасный источник кальция. Но при этом молоко – самый большой источник насыщенных жиров в рационе среднего американца. Вычисления показали примечательный факт: если бы люди перешли с цельного молока на обезжиренное или однопроцентное<sup>6</sup>, среднесуточный режим питания немедленно стал бы соответствовать нормам потребления насыщенных жиров, рекомендуемым Министерством сельского хозяйства США.

Как же заставить американцев пить молоко с низким содержанием жира? Как минимум надо сделать так, чтобы оно появилось у них в холодильниках. Никаких шуток: люди пьют то, что есть в настоящий момент дома. В сущности, проблема оказалась даже проще, чем ожидалось: надо менять не *пищевое*, а *покупательское* поведение.

План прояснился. Что мы хотим? Чтобы потребители покупали обезжиренное или однопроцентное молоко. Когда? Когда ходят в продуктовый магазин. Где? Понятно где. Что еще надо поменять? Ничего (пока).

Билл Регер и Стив Бус-Баттерфилд организовали рекламную кампанию в двух общинах в Западной Вирджинии и две недели подряд помещали объявления в местных СМИ (на телевидении, в газетах и на радио). В противоположность мягким призывам большинства кампаний в области общественного здравоохранения, агитация за однопроцентное молоко была напористой и конкретной. Один из роликов без усталости напоминал, что в стакане цельного молока столько же насыщенных жиров, сколько в пяти ломтиках бекона! На пресс-конференции ученые показали местным журналистам набитую жиром пробирку – количество, содержащееся в двух литрах цельного молока (необходимо было добиться, чтобы Слон ужаснулся: «Господи!»).

Ученые отслеживали данные по продажам молока во всех восьми магазинах в районе проведения эксперимента. До начала кампании доля низкожирного молока составляла 18 %. После ее окончания – 41 %. Шесть месяцев спустя она удерживалась на 35 %.

Это приводит нас к заключительной части схемы, характерной для успешных изменений: если вы хотите, чтобы люди что-то изменили, надо предельно четко показать им направление.

К этому моменту вы, наверное, уже понимаете, почему ясность так важна: благодаря ей Погонщик не будет тормозить в раздумьях. Обычный совет «вести здоровый образ жизни» люди наверняка интерпретируют по-разному. Представьте, как будут теряться их Погонщики, ломая головы над возможными вариантами. Есть ли мне больше злаков или меньше мяса? Может, начать принимать витамины? Дает ли увеличение спортивной нагрузки право на лишнее мороженое? Перейти ли на диетическую колу или искусственный подсластитель хуже, чем калории?

То, что кажется сопротивлением, часто – недостаток ясности. До проведения исследования мы могли посмотреть на жителей Западной Вирджинии и прийти к выводу, что это не те люди, которые будут о себе заботиться. Но если они действительно такие упрямы, почему их поведение так легко изменилось?

Потому что они получили конкретную наводку: «Возьмите с магазинной полки с молочными продуктами пакет однопроцентного молока, а не цельного».

– 9 –

---

6

Об истории кампании с однопроцентным молоком см.: Steve Booth-Butterfield, Bill Reger (2004), *The Message Changes Belief and the Rest Is Theory: The '1 % or Less' Milk Campaign and Reasoned Action*, Preventive Medicine, 39, 581–588. О самом исследовании см.: Bill, Reger, Margo G. Wootan, Steven Booth-Butterfield, Holli Smith (1998), *1 % or Less: A Community-Based Nutrition Campaign*, Public Health Reports, 113, 410–419.

Теперь вы бегло познакомились с базовым трехчленным каркасом, полный смысл которого мы раскроем в этой книге. Он поможет в любой ситуации, где нужно изменить поведение.

• *Направьте Погонщика.* То, что кажется сопротивлением, часто – отсутствие ясности. Поэтому задайте направление предельно четко. (Вспомните об однопроцентном молоке.)

• *Мотивируйте Слона.* То, что кажется ленью, часто является усталостью. Погонщик не может долго настаивать на своем с помощью силы, поэтому критически важно вовлечь эмоциональную сторону человека – заставить Слонов встать на нужную дорогу и помогать. (Вспомните об исследовании с печеньем и редиской и о столе для заседаний с горой перчаток.)

• *Начертите Тропу.* То, что кажется проблемой человека, часто – проблема ситуации. Мы будем называть ситуацию (включая окружающую обстановку) Тропой. Проложив Тропу, вы достигнете изменений быстрее, что бы ни происходило с Погонщиком и Слоном. (Подумайте об эффекте уменьшения ведерок для попкорна.)

Мы разработали эту схему, чтобы помочь энтузиастам, которым недостает власти или ресурсов. Власть имущие добиваются своего в приказном порядке: CEO<sup>4</sup> может распродавать целые отделы, нанимать и увольнять сотрудников, менять систему поощрения, сливать несколько коллективов в один и так далее. Политики могут менять тактику, принимая законы и налагая санкции. Но у большинства людей нет таких инструментов влияния (хотя каждый согласится, что с ними жизнь была бы проще: «Сынок, если ты до вечера не вынесешь мусор, я тебя уволю»). Поэтому в данной книге мы не будем много рассуждать об административных методах.

Мы надеемся, что эта схема вам пригодится, но вы должны понять: она не панацея. Прежде всего, она неполна. Мы специально оставили за скобками много отличных идей, стремясь создать максимально простую, но практичную схему. Во-вторых, есть важная причина, по которой перемены приходят непросто: мир не всегда хочет того же, что и вы. Вы желаете изменить поведение других людей, но у них тоже есть право голоса. Вы можете упрашивать, влиять, вдохновлять и мотивировать, но бывает, что сотрудник скорее уволится, чем откажется от удобной ему рутины. Равно как и алкоголик иногда решительно «опрокидывает рюмочку» независимо от последствий.

Поэтому мы не обещаем, что изменения будут легкими, но мы как минимум можем сделать их *проще*. Наша цель – научить вас применять упомянутую схему, в основе которой лежат десятилетия научных исследований. Она достаточно проста, чтобы ее запомнить, и достаточно гибка, чтобы подходить к самым разным ситуациям – в семье, на работе, в обществе и так далее.

Итак, чтобы изменить поведение, вам надо направить Погонщика, мотивировать Слона и наметить Тропу. Если вы сумеете сделать все три вещи сразу, мощные изменения произойдут даже в отсутствие больших сил и серьезных ресурсов. В доказательство приведем случай Дональда Бервика – человека, изменившего лицо здравоохранения.

– 10 –

К 2004 году у Дональда Бервика<sup>[7]</sup>, врача и директора Института усовершенствования

---

<sup>4</sup> Chief Executive Officer (англ.) – высшее должностное лицо, аналог генерального директора.

7

Кампания Бервика по спасению ста тысяч жизней стала предметом анализа, проведенного коллегами Чипа Хиза по Школе бизнеса Стэнфордского университета. См.: Nayagreeva Rao, David Hoyt (2008), Institute for Healthcare Improvement: The Campaign to Save 100,000 Lives, Stanford Graduate School of Business Case Study L-13. О соображениях по поводу этого случая см.: Rao and Robert Sutton (September 2008), The Ergonomics of Innovation, The McKinsey Quarterly, [www.mckinseyquarterly.com/The\\_ergonomics\\_of\\_innovation\\_2197](http://www.mckinseyquarterly.com/The_ergonomics_of_innovation_2197).

здравоохранения, накопился ряд идей по поводу того, как спасти жизни людей, множество жизней. Сотрудники его института оценили качество ухода за пациентами с помощью инструментария, который используют для проверки сходящих с конвейера автомобилей. Они выяснили, что частота «дефектов» в здравоохранении составляет 1 к 10 (например, что 10 % пациентов не получают в положенное время антибиотик). Это шокирующе высокий уровень – многим отраслям удалось достичь показателей порядка 1 ошибки на 1000 случаев (а зачастую намного ниже). Бервик знал, что высокий уровень медицинских недочетов – это десятки тысяч смертей ежегодно.

Его идея заключалась в том, чтобы привнести в больницы положительный опыт других отраслей. Почему операции по пересадке органов нельзя «штамповать» так же слаженно и безупречно, как «тойоты-камри»?

Постулаты Бервика были хорошо обоснованы с научной точки зрения и, в сущности, неоспоримы, однако не шли дальше теории. Ему явно не хватало сил для изменений – в Институте усовершенствования работало всего семьдесят пять человек. Но это Бервика не смутило.

14 декабря 2004 года он выступил с речью перед руководителями медучреждений на большой конференции. «Нам надо спасти сто тысяч жизней, – заявил он. – Это необходимо сделать через восемнадцать месяцев, к 14 июня 2006 года. “Некоторое число” – не число. “Вскоре” – не время. Вот число: 100 000. Вот время: к девяти утра 14 июня 2006 года!»

Поставленная цель ошеломила аудиторию. Но Бервик был вполне серьезен в своих намерениях. Он и его крохотная команда собрались сделать невозможное.

Институт предложил шесть конкретных улучшений, призванных спасти жизни пациентов. В частности, внедрить ряд проверенных мер защиты больных с искусственной вентиляцией легких, предотвращающих развитие пневмонии – распространенной причины «внеплановых» смертей. (Одна из этих мер предусматривала, что голова пациента должна лежать на подушке под углом от 30 до 45 градусов, чтобы слюна не попадала изо рта в трахею).

Конечно, все были согласны спасать жизни, но дорога к этой цели изобилвала терниями. Например, «уменьшить процент брака» означало признать, что некоторых из смертей в стационарах можно было избежать. Больничные юристы были не в восторге от того, что подобные признания появлялись на бумаге.

Бервик знал, что ему придется побороться с нежеланием больниц признавать свои грехи. И 14 декабря он выступил вместе с матерью девочки, погибшей в результате медицинской ошибки. Она сказала: «Мне сложно говорить и мне грустно, потому что я знаю, что если бы эта кампания началась четыре пять лет назад, Джоси была бы сейчас жива и здорова... Но я счастлива и взволнована тем, что принимаю участие в этой кампании, потому что знаю: вы можете и должны это сделать».

Другой гость, председатель Ассоциации государственных больниц штата Северная Каролина, выйдя на сцену, отметил: «Очень многие долго прятали голову в песок, не замечая проблем, и теперь настало время сделать очевидное. Ни больше ни меньше».

Институт позаботился о том, чтобы присоединиться к кампании было легко: надо было просто заполнить форму на одной страничке и подписать ее у директора. Через два месяца после выступления Бервика желание «спасти жизни» изъявили более тысячи больниц. Институт помогал всем им внедрить новые методы. Его сотрудники обеспечивали больничным персоналом результатами исследований, пошаговыми инструкциями, проводили обучение. Они организовывали телеконференции для руководителей, чтобы те делились друг с другом своими победами и опытом, побуждали больницы, достигшие успехов, стать наставниками для присоединившихся позже.

Сопrotивление системы было значительным. Многих врачей раздражали новые порядки, похожие на ограничения. Однако участвующие в программе больницы начали показывать потрясающие результаты, и их успехи привлекали к кампании все новых участников.

Восемнадцать месяцев спустя, 14 июня 2006 года, в 9:00 Бервик появился на той же самой сцене, чтобы объявить о результатах. «По нашим оценкам, больницы, вступившие в “Кампанию 100 000 жизней”, суммарно предотвратили 122 300 смертей и, что не менее важно, начали разработку новых стандартов медицинской помощи, которые и в будущем продолжат спасать жизни».

Зал взорвался аплодисментами. Дон Бервик со своими 75 сотрудниками Института усовершенствования здравоохранения убедил тысячи больниц изменить свое поведение, и вместе они спасли 122 300 жизней – это все равно что раздать спасательные круги всем мужчинам, женщинам и детям в небольшом райцентре.

Достигнутый результат стал достойным наглядным воплощением замысла, которым Бервик поделился с собравшимися в этом зале восемнадцать месяцев назад:

И тогда мы, конечно, устроим праздник. С пиццей и шампанским. Мы будем отмечать важность нашей миссии, честность, радость товарищества, продуманность действий на местах и результаты, которых мы достигнем. Мы будем поздравлять друг друга, потому что пациенты, жизни которых мы спасли, не смогут к нам присоединиться – ведь их имена навсегда останутся неизвестными. Наш вклад – то, что с ними не произошло ничего плохого. Мы знаем, что родители придут на выпускные вечера и свадьбы, которых могло бы не быть, а внуки запомнят своих дедушек и бабушек, которых могли бы никогда не увидеть. Будут семейные праздники и трудовые достижения, прочитанные книги и исполненные симфонии, ухоженные сады, которые без нашей четкой работы заросли бы сорняками.

– 11 –

Большие изменения достижимы.

Дональд Бервик и его команда стали двигателем перемен, спасших сто тысяч жизней, хотя у него самого не было никакой власти. Он не мог поменять законы. Он не мог выгнать с работы руководителей, которые с ним не согласны. Он не мог выплачивать бонусы больницам, принявшим его предложения.

Инструменты, имевшиеся в распоряжении Бервика, есть у каждого из нас. Во-первых, он нацелил Погонщиков своей аудитории. Направление было кристально четким: «“Некоторое число” – не число. “Вскоре” – не время. Вот число: 100 000. Вот время: к девяти утра 14 июня 2006 года». Но этого было недостаточно. Бервик должен был помочь больницам понять, как достичь этой цели, – недостаточно было просто сказать: «Старайтесь!» (Помните: не «Ведите здоровый образ жизни», а «Покупайте однопроцентное молоко».) Сосредоточившись на конкретных мероприятиях, Бервик гарантировал, что Погонщики не устанут от бесконечных новаций.

Во-вторых, он мотивировал Слонов. Он заставил своих слушателей *почувствовать* необходимость изменений. Многие присутствующие уже знали эти факты, но знать – мало. (Помните, что одного понимания было недостаточно и директорам в примере Джона Стегнера. Чтобы подключить к делу Слонов, понадобилась гора перчаток.) Бервик должен был пойти дальше, поэтому заставил аудиторию встретиться лицом к лицу с матерью девочки, погибшей от медицинской ошибки: «Я знаю, что если бы эта кампания началась четыре-пять лет назад, Джоси была бы сейчас жива и здорова». Кроме того, Бервик позаботился о том, чтобы мотивировать и тех, кого не было на его презентации. Он не призывал «пересмотреть основы медицины» или «внедрить в здравоохранении комплексное управление качеством». Он поставил задачу – спасти сто тысяч жизней. Это найдет отклик у Слона в любом человеке.

В-третьих, он начертил Тропу. Он упростил больницам принятие изменений. Вспомните одностраничную форму участия, пошаговые инструкции, обучение, группы

поддержки, наставников. Он создал среду, в которой директор больницы с большей вероятностью примется за реформы. Бервик знал и о том, что чужое поведение заразительно. Чтобы убедить больницы присоединиться к кампании, он использовал давление со стороны коллег. *(Конкуренты в вашем городке уже согласились помочь спасти сто тысяч жизней. Вы ведь не уступите им в благородстве?)* Бервик создал настоящую группу поддержки реформ здравоохранения.

В этой книге вы познакомитесь с людьми вроде Бервика, которые добились радикальных перемен, невзирая на недостаток ресурсов и незначительную официальную власть. Вы узнаете о предпринимателе, спасшем свою маленькую компанию, превратив скептически настроенных сотрудников в фанатиков обслуживания. О недавнем выпускнике колледжа, который успешно спасал от вымирания экзотических животных. О менеджере, который заставил коллегу перестать по-дурацки себя вести, и о враче-терапевте, который перевоспитал группу родителей, практиковавших насилие над детьми.

Где бы вы ни хотели добиться изменений – в семье, благотворительности, на работе, в обществе в целом, достичь этого можно, только совершив три вещи: направив Погонщика, мотивировав Слона и начертив Тропу.

## Направьте Погонщика

### Глава 2 Найдите «яркие пятна»

– 1 –

В 1990 году Джерри Стернин<sup>[8]</sup> работал в международной организации Save the Children, занимающейся защитой прав детей по всему миру. Ему поручили открыть офис во Вьетнаме, правительство которого пригласило Save the Children, чтобы бороться с проблемой недоедания. Однако по прибытии Стернина ждал довольно прохладный прием. Министр иностранных дел Вьетнама дал ему понять, что в верхах не все рады его присутствию, и заявил: «У вас шесть месяцев на то, чтобы изменить ситуацию».

Стернин приехал вместе с женой и десятилетним сыном. Никто из них не говорил по-вьетнамски. «Еще в аэропорту мы почувствовали себя настоящими сиротами<sup>[9]</sup>, – вспоминает он, – и к тому же не имели представления, чем мы будем заниматься». Стернину были предоставлены ничтожные ресурсы и минимум персонала.

Он прочитал о проблеме недоедания все, что смог найти. Известно, что голод – это целый комплекс составляющих: плохие санитарные условия, почти поголовная нищета, нехватка чистой воды, плохая осведомленность сельского населения в вопросах питания.

По оценке Стернина, весь этот анализ был «ПНБ» – правильный, но бесполезный. «Миллионы детей не могут ждать решения всех этих проблем», – сказал он себе. Борьба с бедностью и антисанитарией – задача не шести месяцев, тем более практически без денег.

Но у Стернина нашлась идея получше. Он и его немногочисленная команда разбились

---

8

Вьетнамская история Джерри Стернина собрана из разных источников. Статья David Dorsey (December 2000), *Positive Deviant, Fast Company*, p. 42, впервые познакомила общественность с работой Джерри и Моника Стернин о позитивных отклонениях. Другие подробности мы почерпнули из презентации Джерри Стернина в центре «Развитие корпоративной социальной ответственности» Бостонского колледжа, прошедшей в апреле 2008 года, а также из интервью Джерри Стернина в апреле 2008 года и Моника Стернин Чипу Хизу в мае 2009 года.

9

Большая часть цитат в этом разделе взята из вышеупомянутой работы Dorsey, *Positive Deviant*.

на группы и начали ездить по отдаленным деревням и общаться с местными матерями. Они взвешивали и мерили каждого ребенка, а потом вместе анализировали результаты.

– Попадались ли вам очень бедные ребята, которые были крупнее и здоровее, чем обычные дети? – спрашивал Стернин матерей.

– Сб, сб, сб (Да, да, да.), – говорили женщины и кивали.

– То есть получается, что иногда в очень бедной семье растет хорошо питающийся ребенок?

– Сб, сб, сб.

– Давайте посмотрим, как так получается.

Стратегия Стернина заключалась в поиске «ярких пятен»<sup>{10}</sup> – успешных подходов, которым стоит подражать. Если у некоторых детей в деревне здоровье лучше, несмотря на неблагоприятные условия, это значит, что плохое питание – не приговор. Более того, само существование таких детей давало надежду на решение проблемы уже в краткосрочной перспективе. Стернин знал, что не сможет имеющимися в его распоряжении силами ликвидировать «корень зла». Но если хотя бы кучка детей сохраняет здоровье, несмотря ни на что, может быть, их примеру могут последовать и остальные?

Обратите внимание, что Стернин апеллировал к Погонщикам матерей. Общая тема – «Как сделать детей здоровыми?» – слишком обширна и сложна, чтобы заняться ею сразу. Матерям нужна была не мотивация, а направление, ведь их Слоны без того уже были мотивированы задачей укрепления здоровья их детей. Но каким образом им следует действовать?

Помните мощь кампании за однопроцентное молоко, которая превратила абстрактную идею («питаться правильнее») в конкретную? Стернин говорил: не будем расслаиваться и анализировать «недоедание». Лучше давайте посмотрим, что делают матери – «яркие пятна».

На первом этапе Стернин вместе с крестьянками должен был отбросить все нестандартные случаи. Например, у какого-то мальчика дядя работал чиновником и присылал родственникам посылки с едой.

Чтобы понять, что именно «яркие пятна» делают по-другому, надо было собрать житейский опыт о детском питании. Стернин и его коллеги поговорили с десятками людей – матерями, отцами, старшими братьями и сестрами, дедушками и бабушками – и обнаружили в общине довольно определенные нормы: дважды в день вместе с другими членами семьи дети ели «подходящую» пищу – мягкую и очищенную, например рис высшего качества.

Вооруженный первичной информацией, Стернин с матерями отправлялся в дома детей – «ярких пятен» и наблюдал за укладом их жизни, ведением хозяйства, внимательно отслеживая любые особенности. Наблюдения принесли ряд неожиданных результатов: прежде всего, эти мамы кормили детей четыре раза в день (то же количество пищи, что и другие, они распределяли не на две, а на четыре порции). Плотный прием пищи дважды в день, принятый в большинстве семей, для детей оказался неправильным, потому что из-за недоедания их желудок не мог переработать столько еды разом.

Способ приема пищи тоже отличался. Большинство родителей считали, что дети сами

---

10

По аналогии со статистикой сам Стернин обозначал эти нетипичные случаи термином «позитивные отклонения». Представьте себе статистическую кривую, в середине которой находятся результаты большинства людей. Стернин искал примеры на положительном конце оси.

Хотя сама методология позитивных отклонений, автором которой стал Стернин, очень полезна, мы пришли к выводу, что предложенный им термин вносит путаницу для людей, незнакомых со статистикой. Поэтому мы изменили название на «яркие пятна». Ниже мы переносим наш термин на другие ситуации, в которых наблюдались исключительные положительные результаты.

Джерри Стернин скончался в ноябре 2008 года, но его дело продолжает жить в работах Моники Стернин и проекте «Инициативы позитивных отклонений» (Positive Deviance Initiative) в Университете Тафтса. Обширный обзор областей, в которых методика позитивных отклонений привела к существенным изменениям, см. в библиографии на сайте [www.positivedeviance.org/materials/bib\\_subj.html](http://www.positivedeviance.org/materials/bib_subj.html). Позитивное отклонение было одной из «идей года», собранных журналом New York Times в 2008 году.

понимают, каких продуктов организму не хватает, поэтому могут есть из общего котла. «Яркие пятна» кормили своих детей отдельно – если нужно, даже с рук. Их заставляли есть даже во время болезни, что вообще не принято у местных крестьян.

Но, наверное, самое интересное заключалось в том, что питание детей, оказавшихся здоровее их ровесников, было более разнообразным. Их матери собирали на рисовых полях мелких креветок и крабов и подмешивали их в рис, который давали детям (в других семьях «биодобавки» считались неподходящей едой для детей). Кроме того, матери добавляли в кушанья ботву сладкого картофеля – батата. Такие улучшения, на взгляд многих, казались странными и «ненадлежащими», но давали бесценный результат: повышали содержание в детском рационе столь необходимых белков и витаминов.

Стернин был иностранцем, чужим в этих краях, и ни за что не смог бы найти такие рецепты – он ничего не знал о целебных свойствах зелени батата и тому подобной экзотике. Решение родилось на этой земле, из опыта селян, и поэтому по определению было реалистичным и выполнимым. Но знать об опыте мало. Как сделать так, чтобы его массово переняли?

Большинство людей в положении Стернина не удержались бы от громких заявлений – созвали бы крестьян и огласили им список рекомендаций. *Эй, слушайте все! Я изучил вашу проблему и нашел решение! Вот «Пять правил Стернина по борьбе с недоеданием»*.

Но Стернин решил ничего официально не объявлять. «Знание само по себе не меняет поведения, – сказал он. – Мы все сталкивались с чокнутыми психиатрами, ожиревшими врачами и разведенными брачными консультантами». Он понимал, что красивыми рассказами о правильном питании положения не спасешь. Людям нужна практика.

Община разработала программу, в рамках которой представители пятидесяти недоедающих семей в группах по десять человек каждый день встречались в хижине и готовили пищу. Семьи должны были принести креветок, крабов и ботву батата. Матери мыли руки с мылом и вместе готовили еду. Под руководством Стернина они «действием пробивались к новому мышлению». Самое главное – они *сами творили* перемены. Роль Стернина заключалась только в том, чтобы помочь матерям понять, на что они способны, ощутить, что можно справиться с бедой имеющимися в их распоряжении средствами.

Организуя поварские группы, Стернин обращался и к Погонщикам, и к Слонам. Погонщики матерей получили очень конкретные указания: *Вот так надо готовить вкусный обед с креветками и ботвой батата*. А Слоны заражались надеждой. *Это реальный способ укрепить здоровье моих ребят, и к тому же не очень сложный – я могу это сделать!* Обратите внимание, что Тропа тоже сыграла свою роль. Когда так много матерей что-то делают вместе, возникает сильное общественное давление, которое заставляет двигаться по намеченному пути. В результате простые уроки кулинарии меняют культуру деревни.

Замечательно, что «яркие пятна» решали проблему под названием «Придумали не наши». У некоторых людей есть «коленный рефлекс» – скепсис в отношении «импортированных» решений. Представьте, какая поднимется волна протестов, если какой-нибудь американский политик вдруг предложит заимствовать для США французскую систему здравоохранения (или наоборот). Невзирая на ворчание, все мы в глубине души считаем «свое» самым лучшим.

Ища «яркие пятна» в каждой деревне, куда он приезжал, Стернин способствовал тому, что решение воспринималось как родное. Если бы он приносил с собой готовый план из другой деревни, сложностей было бы куда больше. Местные матери начали бы возмущаться: «У них там все не как у людей! Для нас это непригодно!»

Через шесть месяцев после объезда Стернином вьетнамских деревень 65 % детей поздоровели, и результат был устойчивым. Позже Вьетнам посетили ученые из Школы общественного здравоохранения Университета Эмори<sup>[11]</sup>, которые собирали независимые

данные. Они обнаружили, что дети, родившиеся уже после отъезда Стернина, такие же здоровые, как и те, которыми он занимался непосредственно. Эти наблюдения доказали, что изменения привились.

Успех Стернина начал тиражироваться. «Первые четырнадцать деревень, которые мы отобрали в разных фазах программы, стали нашей социальной лабораторией. Из разных уголков Вьетнама к нам приезжали люди, которые хотели позаимствовать эту модель питания. Каждый день они посещали “образцовые” деревни как живые университеты, трогали, нюхали, пробовали, наблюдали, слушали. Окончив “курс”, они отправлялись в свои села и внедряли заимствованные новшества. Программа охватила 2,2 миллиона вьетнамцев в 265 поселениях. Наш живой университет стал национальной моделью обучения крестьян, позволившей уменьшить кошмарную степень недоедания в этой стране».

Сложно найти более подвижническую историю. Стернину и горстке верящих в него людей со смехотворным бюджетом удалось нанести голоду мощный удар. Еще более примечательно то, что эти люди не были экспертами в области питания и не имели готовых рецептов. Все, чем они обладали, – это глубокая вера в силу «ярких пятен».

– 2 –

У сидящего в нашем мозге Погонщика, как мы уже говорили, много сильных сторон. Он мыслитель и планировщик, он может наметить курс к лучшему будущему. Но, как мы уже увидели, у него есть один страшный недостаток – склонность ставить самому себе палки в колеса. Погонщик обожает размышлять, анализировать, и, что еще хуже, его анализ почти всегда направлен на поиск проблемы, а не «ярких пятен». (Каждый из вас, наверное, сможет вспомнить разговор с другом, который часами мучился любовной проблемой. Но был ли случай, когда человек уделил хоть несколько минут размышлениям о том, почему ему все удастся?)

Аналитические качества, конечно, чрезвычайно полезны – путем анализа можно решить многие проблемы. Но когда изменения назрели, излишнее увлечение анализом может испортить все дело. Погонщик будет замечать слишком много проблем и слишком долго их взвешивать. Давайте еще раз посмотрим на Джерри Стернина и его вьетнамскую эпопею. Ситуацию во Вьетнаме анализировали десятки экспертов. Их Погонщики долго раздумывали над проблемами – водоснабжением, санитарной обстановкой, бедностью и невежеством. Они писали аналитические записки, научные работы и планы развития, но так ничего и не изменили.

В трудные минуты Погонщик повсюду видит проблемы и часто впадает в «аналитический паралич». Если не дать четкого направления, он будет без конца сам себе мешать. Вот почему, чтобы приблизиться к изменениям, вам нужно найти способ *направить* Погонщика, показать ему, в какую сторону идти, как действовать, где его цель. И именно поэтому так важны «яркие пятна». Они – ваша главная возможность отправить Погонщика в путь навстречу переменам.

– 3 –

«Школа – отстой», – заявил девятиклассник Бобби<sup>{12}</sup>, явившись на первый сеанс к школьному психологу Джону Мерфи (который был удивлен, что школьник вообще пришел).

На консультацию Бобби направили сразу несколько учителей, выведенных из себя его

---

in Vietnam, Food and Nutrition Bulletin, 23, 16–25.

12

Историю Бобби см.: John J. Murphy (1994), Working with What Works: A Solution-Focused Approach to School Behavior Problems, School Counselor, 42, 59–66.

выходками. Он вечно опаздывал, редко делал домашние задания, мешал классу и часто громко угрожал другим детям в коридоре.

За школьными стенами жизнь Бобби была не лучше. Он то и дело менял приемные семьи и интернаты для сложных детей. Он находился на учете в местном социальном агентстве в Ковингтоне. К моменту появления на приеме у Мерфи над ним нависла перспектива отправки в очередное спецучреждение из-за проблем в школе.

В этой ситуации психолог был почти бессилён. Не проглядывалось никакой возможности улучшить положение в семье ребенка. Время тоже работало против Мерфи – в лучшем случае он виделся бы с Бобби урывками: час тут, час там. Мерфи не мог ни наградить школьника за хорошее поведение, ни наказать за плохое. (И далеко не факт, что кнут и пряник сработали бы. Обычно Бобби уже утром вели в кабинет директора за очередной фортель, но это ничего не меняло.)

Проигнорировав замечание в отношении школы, Мерфи задал Бобби несколько необычных вопросов. Так началась их первая беседа, за которой последовали и другие.

Теперь перемотаем пленку на три месяца вперед. Произошла резкая перемена. Число дней, когда Бобби отправляли к директору, сократилось на 80 %. Он, конечно, не стал пай-мальчиком, но улучшение было таким значительным, что социальные службы решили не переводить его в школу для проблемных детей. Из хронического правонарушителя Бобби превратился в периодического – и это после всего нескольких часов разговора с психологом!

Что же произошло за дверьми кабинета?

– 4 –

Джон Мерфи практиковал ориентированную на решения краткосрочную терапию (сокращенно – «терапию решений»)<sup>[13]</sup>, изобретенную в конце 1970-х годов супругами-психотерапевтами Стивом де Шейзером и Инсу Ким Берг и их коллегами по Центру краткосрочной семейной психотерапии в Милуоки. Эта методика радикально отличается от традиционной психотерапии. При классическом лечении вы с психотерапевтом изучаете свою проблему. Где ее корни? Уходят ли они далеко в детство? Проблема приобретает археологический характер: вы копаетесь у себя голове и ищите глубоко погребенное зерно прозрения, факт, который может объяснить, почему вы ведете себя так, а не иначе. Раскопки требуют времени: стандартный фрейдистский психоанализ может занимать пять лет работы при одном-двух визитах в неделю. (А через пять лет, потратив 50 000 долларов, вы выясните, что во всем виновата мама.)

Психотерапевты, действительно ориентированные на решения, напротив, нисколько не озабочены археологией. Они не копают в поисках улики, подсказывающих, почему вы себя так ведете. Им безразлично ваше детство. Все, что их интересует, – это решение стоящей перед ними проблемы.

---

13

Пионерами этого сравнительно нового подхода стали психотерапевты из Института психиатрических исследований в Пало-Альто. Стив де Шейзер и Инсу Ким Берг сделали акцент на решениях и на вопросе о чуде, который в тексте книги рассмотрен ниже. Ориентированная на решения терапия нашла применение во многих областях. Уоллес Джинджерич из Западного резервного университета Кейза ведет список исследований этой методики на своем сайте [www.gingerich.net/SFBT/2007\\_review.htm](http://www.gingerich.net/SFBT/2007_review.htm). В сделанном в 2007 году обзоре библиографии Джинджерич собрал 150 работ, проведенных главным образом после 1997 года, в которых анализировалось влияние данного вида терапии на человеческое поведение. Его применяли в повседневных ситуациях, например для терапии проблем в семье и «дедовщины» в школе, а также повышения успеваемости. Кроме того, методика была испытана и в более серьезных в социальном плане случаях: на примере лиц, практикующих домашнее насилие, заключенных, наркоманов, водителей, управлявших в нетрезвом состоянии, в программах профилактики самоубийств. См.: Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Harry Korman, Terry Trepper, Eric McCollum, Insoo Kim Berg (2007), *More than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy*, New York: Haworth Press, p. 157.

Мишель Вейнер-Дэвис<sup>[14]</sup>, специалист по проблемам брака, первоначально обучалась классическому психоанализу. Как и все психоаналитики, она была убеждена, что детский опыт оставляет невылеченные травмы, которые подпитывают текущие проблемы, и пыталась помочь своим клиентам понять, как воспитание сформировало их поведение в семейных отношениях. Но результаты, которых благодаря психоанализу достигали клиенты, часто ее не удовлетворяли. Она пояснила это в своей книге *Divorce Busting* («Отмена развода»): «Клиенты часто жаловались: “Теперь я вижу, что мы воспроизводим модели родительских браков, но что дальше? Мы не можем перестать ссориться”». Вейнер-Дэвис поняла, что понимание проблемы не обязательно означает ее решение – одного знания недостаточно.

Сначала она скептически относилась к ускоренной «терапии решений»: «Она казалась такой простой... Большинство людей, в том числе большинство психотерапевтов, считает, что процесс изменения должен быть сложным и напряженным. Без труда не вытащишь и рыбку из пруда – общее правило». Чтобы объяснить, почему изменилось ее восприятие этой методики, она приводит аналогию из мира спорта.

В какой-то момент замах клюшкой при игре в гольф стал ее подводить, поэтому она обратилась к профессиональному игроку, полагая, что технику нужно в корне пересмотреть. Она заметила, что специалист не стал копаться в прошлом. Он никогда не строил предположений: «Вы явно боитесь победить. Когда вы были маленькой девочкой, отец вас, наверно, запугивал». Он просто предложил ослабить хват клюшки. Слишком простой совет немного рассердил Вейнер: по ее мнению, он не стоил заплаченных консультанту денег. Но мячи стали лететь точнее и дальше. «В конце концов, может быть, и маленькие изменения могут сыграть большую роль», – подумала Вейнер-Дэвис.

– 5 –

Психотерапевты, использующие этот принцип, применяют общий набор методик для обнаружения потенциальных решений. Уже в начале первого сеанса, выслушав объяснение пациентом своих проблем, психотерапевт ставит «вопрос о чуде»: «Можно задать вам довольно странный вопрос? Представьте, что вечером вы пошли в кровать и крепко заснули. Где-то к середине ночи произошло чудо: все заботы, с которыми вы сюда пришли, исчезли. Когда вы проснулись утром, какой *первый маленький признак* скажет вам: “Ой, наверное, что-то произошло – проблемы больше нет!”?»<sup>[15]</sup>

Вот как психотерапевту Брайану Кейду<sup>[16]</sup> ответила одна пара из австралийского Сиднея:

ЖЕНА: Я была бы счастлива и почувствовала наконец облегчение. Стала бы

---

14

Цитаты в этом разделе и пример с игрой в гольф взяты из: Weiner-Davis, *Divorce Busting* (1992), New York: Simon & Schuster, p. 15–18.

15

Эта версия вопроса взята из: Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Harry Korman, Terry Trepper, Eric McCollum, Insoo Kim Berg (2007), *More than Miracles* – книги, в которой де Шейзер и Берг, основоположники ориентированной на решения психотерапии, обсуждают текущие вопросы с четырьмя своими коллегами. Психотерапевты, практикующие эту методику, с разрешения клиентов обычно записывают беседы, чтобы обучать новых специалистов и оттачивать свое мастерство, поэтому авторы некоторое время просматривали видео с сеансов. Чтение книги *More than Miracles* – психотерапевтический эквивалент совместного просмотра старых игр с тренерами команд, выигравших Суперкубок. Прекрасный опыт для психотерапевтов и консультантов.

16

См.: Kathryn Shine (March 24, 2002), *C'mon, get happy*, Sun Herald, p. 38, а также Cade and William Hudson, *A Brief Guide to Brief Therapy* (1993), New York: Norton.

приветливее с Бобом, не брала бы его все время за горло.

КЕЙД: А что было бы вместо этого?

ЖЕНА: Ну, было бы больше взаимопонимания. Мы стали бы слышать друг друга.

МУЖ: Да. Сейчас мы и правда друг друга не слушаем. Мы просто не можем дождаться подходящего момента, чтобы высказаться.

КЕЙД: А как понять, что вас действительно слушают?

ЖЕНА: Мне кажется, по выражению лица. Тогда, наверное, лучше зрительный контакт. (*Делает паузу, затем смеется.*) Мы киваем там, где надо.

МУЖ: Точно. Мы оба реагируем на то, что нам говорят, а не просто нападаем на собеседника или игнорируем его.

Обратите внимание, что Кейд подталкивает пару к конкретике: «Что вы делаете вместо этого?», «Откуда вы знаете, что другой человек действительно вас слушал?». Вопрос о чуде не просит описывать чудо как таковое – он просит вас выделить ощутимые признаки того, что оно произошло.

Вот еще один пример с сеанса психотерапии – мужчина, испытывающий проблемы с алкоголем<sup>[17]</sup>: «Если произойдет чудо и вы бросите пить, что на следующее утро вы станете делать по-другому?» – «Понятия не имею, даже представить не могу». – «Попробуйте». – «Ну, у меня все друзья выпивают, что вы от меня хотите?» – «Я знаю, что это непросто, но подумайте». – «Ну, много всякого». – «Назовите что-нибудь». – «Может быть, я пошел бы в библиотеку и почитал газеты». – «А чем бы отличался ваш день, если бы вы сходили в библиотеку?»

Такие психотерапевты заставляют своих пациентов сосредотачиваться на первых признаках чуда («Какой *первый маленький признак* исчезновения проблемы вы заметите?»), потому что хотят избежать слишком общих и недостижимых ответов: «У меня на счете куча денег, я обожаю свою работу, а в семье все отлично».

Как только пациент выделил конкретные, живые признаки прогресса, в игру вступает следующий вопрос, который, наверное, даже важнее. Это вопрос об исключении: «Когда вы последний раз видели маленькое чудо, даже коротко?»

Алкоголика бы спросили: «Когда вы последний раз час или два были трезвым?» А жену из приведенного выше диалога – «Когда вы последний раз чувствовали, что муж по-настоящему вас слушает?»

Это очень любопытная тактика. Психотерапевт пытается показать, намекнуть, что клиент сам способен решить собственную проблему. В сущности, клиент приводит доказательство, что *уже ее решил*, по крайней мере в определенных условиях. Например, Брайан Кейд работал с матерью, которую совершенно не слушались дети. Он задал ей вопрос об исключении: «Что было по-другому, когда последний раз дети вам подчинились? В каких обстоятельствах они, кажется, ведут себя лучше?»

МАМА: (*помолчав*) Мне кажется, когда они понимают, что довели меня слишком сильно.

КЕЙД: А откуда они это знают?

МАМА: Знаете, довольно забавно. Мне кажется, когда я перестаю возмущаться и ругаться и начинаю говорить очень, очень тихим голосом... Я думаю, я на это способна, когда я не такая измотанная, когда я чувствую, что все успеваю, а не целый день беспокоюсь, чтобы успеть еще что-то сделать. Если я не справляюсь с работой по дому, я обычно паникую.

Кейд спрашивает ее, что могут заметить дети в хорошие дни.

МАМА: Думаю, я выгляжу спокойнее.

КЕЙД: А еще?

МАМА: Наверное, радостнее их приветствую, больше улыбаюсь.

Психотерапевты, практикующие концентрацию на решениях, уверены, что у каждой проблемы бывают исключения. Эти исключения следует выявить и тщательно проанализировать, как спортивные соревнования. *Давайте повторим сцену, где все работало на вас. Что происходило? Как вы себя вели? Вы улыбались? Установили зрительный контакт?* Этот анализ может прямо указать на решение, которое сработает по определению. Ведь, в конце концов, раньше оно работало.

Эти исключения очень похожи на «яркие пятна» Джерри Стернина. Точно так же, как некоторым детям во вьетнамских деревнях удавалось сохранить здоровье вопреки нищете, в жизни алкоголика бывают моменты, когда он остается трезвым, несмотря на горячее желание выпить. Эти «яркие пятна» – как золото, и его надо добыть. (Обратите внимание, что они дают не только направление для Погонщика, но и Слону надежду с мотивацией.)

Что это значит для вас? Вы можете не бороться с голодом и не нуждаться в психотерапии, но если вы пытаетесь что-то изменить, в вашем поле зрения должны мелькать какие-то «яркие пятна». Научившись их опознавать, вы решите одну из фундаментальных проблем: что именно надо делать по-другому?

Представьте, что вы менеджер по взаимоотношениям в коллективе и стимулируете руководителей подразделений чаще высказываться о работе сотрудников, а не ждать ежегодного собрания, посвященного вопросам производительности труда в компании. Вы проводите для десяти менеджеров программу выездного обучения, чтобы они попрактиковались в рекомендуемом вами стиле быстрых отзывов. После ее окончания они обещают попробовать.

Через три недели некоторые начинают сообщать вам результаты. Они неоднозначны. Двое менеджеров, похоже, по-настоящему преобразились и с восхищением рассказывают, как быстрые отзывы улучшили отношения с членами коллектива. Пятеро настроены позитивно, но не так решительно – говорят, что несколько раз попробовали. Еще двое, извиняясь, признаются, что были слишком заняты и пока не воспользовались новой системой. Один не скрывает скептицизма и полагает, что вся инициатива – ерунда.

Что теперь? «Яркие пятна» предписывают вам повнимательнее присмотреться к двум успешным менеджерам. Во-первых, посмотреть, не аномальна ли их ситуация. Например, в ходе расследования может оказаться, что один из них вообще не давал своей команде текущих отзывов в «программном» смысле этого слова – он просто чаще подходил к сотрудникам перебраться словечком. Дополнительные социальные контакты нравились ему, но раздражали тех, кого он постоянно отвлекал. Этот менеджер – не настоящее «яркое пятно».

Другой успех может быть ближе к истине. Возможно, менеджер Дебби разработала специальный контрольный лист, который напоминает ей о необходимости еженедельно давать отзыв о работе каждого сотрудника. Может быть, она решила, что «быстрые отзывы» должны длиться не дольше двух минут и касаться только конкретного проекта – не нужно разглагольствовать об общей результативности сотрудника. Или она установила «приемные часы», во время которых сотрудники могут свободно зайти и получить отзыв по текущим проектам.

Теперь, когда «яркие пятна» определены, можно попытаться их «клонировать». Попросите других менеджеров провести час-другой вместе с Дебби и своими глазами увидеть, как она встраивает новый стиль общения в свой рабочий день. Пригласите Дебби на следующую выездную программу, чтобы она натренировала коллег по механизмам быстрой обратной связи. Поговорите с ИТ-отделом и выясните, могут ли они запустить более доработанную версию импровизированного контрольного листа Дебби.

Если суммировать: проведите 80 % времени, изучая успех Дебби и ища способ его воспроизвести. Не закидывайтесь на менеджере, который отнесся к затее скептически. Не планируйте повторное обучение тех же менеджеров для лучшего усвоения ими материала.

Просто спросите себя: «Что сработало и как можно расширить успех?» В этом вопросе – зерно философии «ярких пятен».

– 6 –

В мире бизнеса внимание к «ярким пятнам» может казаться противоречащим здравому смыслу. Ричард Паскаль из Оксфордского университета обнаружил это в 2003 году, когда начал консультировать компанию Genentech, занимающуюся разработками в области генной инженерии. Она выпустила в продажу лекарство «Ксолар» (Omalizumabum)<sup>[18]</sup>, которое считалось поистине волшебным, поскольку показало чрезвычайную эффективность в предотвращении приступов астмы у многих пациентов. Тем не менее через полгода объемы продаж препарата оставались ниже ожидаемых.

Паскаля и его сотрудников попросили выяснить, почему так происходит. Они немедленно начали искать «яркие пятна» и вскоре нашли одно из них. Два торговых представителя, работавших в районе Далласа и Форт-Уэрта, продавали в двадцать раз больше препарата, чем коллеги. Дальнейшее расследование показало, что эти женщины использовали фундаментально иной маркетинговый ход. Вместо того чтобы рекламировать пользу этого лекарства для здоровья, которую большинство врачей и так понимали, они помогали докторам понять, как *применять* лекарство. «Ксолар» – не таблетка и не ингалятор: его надо вводить с помощью внутривенной капельницы, а эта методика была непривычной для аллергологов и педиатров, которые выписывали пациентам препарат (и, следовательно, отпугивала их Слонов).

Это было классическое «яркое пятно». Как и вьетнамские матери, которые подмешивали в рис детям ботву батата, эти торговые представители достигали совершенно других результатов с теми же ресурсами, что и у остальных. Тиражируя «яркое пятно», менеджеры Genentech могли бы помочь распространить инновацию среди всех торговых агентов.

Вместо этого менеджеры посмотрели на превосходные результаты из Далласа и Форт-Уэрта... с крайним недоверием! Они начали подозревать торговых представителей в наличии незаслуженного преимущества, и их первой мыслью было пересмотреть район сбыта или план продаж для этой пары. (Последующее расследование показало, что клиентура этих женщин ничем не отличалась от аудитории других представителей.)

Справедливости ради надо признать: менеджеры Genentech имели основания подозревать, что эти результаты – действительно аномалия. Но их *первая реакция* на хорошие новости была такой, как будто это плохие новости! Прекрасная иллюстрация неисчерпаемой способности не в меру активного Погонщика все анализировать. Даже успех может показаться ему проблемой.

– 7 –

Давайте вернемся к нашему проблемному школьнику Бобби, потому что теперь нам будет понятно его довольно внезапное перевоплощение. Вот короткий обмен репликами на одной из консультаций. Обратите внимание, как Мерфи, школьный психолог, начинает диалог, вбрасывая вопрос исключения:

МЕРФИ: Расскажи мне о временах, когда у тебя не было таких проблем с учебой.

БОББИ: У меня не было проблем, ну, не так много, в классе миссис Смит.

МЕРФИ: А что там было по-другому?

БОББИ: Не знаю, она как-то милее. Мы отлично ладили.

МЕРФИ: И что же такого милого она делала?

Мерфи не удовлетворен туманным заключением, что миссис Смит «милее». Он продолжает прощупывать, пока Бобби не выделит несколько пунктов, которые, по-видимому, помогли ему хорошо себя вести в классе миссис Смит. В частности, она всегда его приветствовала, как только он входил в кабинет (другие учителя, понятное дело, его сторонились). Она давала ему более легкие задания, которые, по ее мнению, он сможет выполнить (у Бобби было нарушение обучаемости). А когда класс начинал работать над заданием, она постоянно следила, чтобы Бобби понял все вводные.

Класс миссис Смит был «ярким пятном», а, как мы уже видели, если уж таковое нашлось, ваша миссия – его клонировать. Используя его в качестве модели, Мерфи дал другим учителям очень четкие советы, как обращаться с Бобби: здороваться с ним, когда он входит в класс; давать ему только ту работу, которая ему по плечу; следить, чтобы он понимал, что от него хотят.

Естественно, Мерфи старался избежать «археологии». Он не углублялся в трудное детство ученика, не пытался докопаться до источника его гнева и своеволия. Для Мерфи вся эта информация была, как выразился бы Стернин, ПНБ – правдивая, но бесполезная. Кроме того, психолог старался избежать рефлекторного скептицизма, только что рассмотренного нами на примере Genentech. К «яркому пятну» можно было легко придраться: «Миссис Смит просто более приятный человек, чем другие учителя», «Ее уроки легче», «Учителя не должны подстраиваться под проблемного ученика». Но вместо этого Мерфи нашел «яркое пятно» и поверил в него.

Учителям Бобби было приятно, когда Мерфи подошел к ним с конкретными советами, и они пообещали попробовать следовать его рекомендациям. Мерфи попросил помочь ему проследить, работают его решения или нет, и отмечать успехи Бобби по трем параметрам: 1) отсутствие опозданий, 2) выполнение заданий в классе и 3) удовлетворительное поведение на уроке. В следующие три месяца, как уже было сказано, Бобби стал на 80 % реже появляться в кабинете директора за серьезные нарушения дисциплины. Все три показателя поведения продемонстрировали поразительный прогресс. До применения психотерапии, ориентированной на решения, учителя обычно оценивали его результаты как удовлетворительные только в одном-двух из шести учебных часов. После нее уровень вырос до четырех-пяти из шести часов. Бобби стал если не образцовым, то вполне сносным учеником.

– 8 –

Обратите внимание на один примечательный аспект в истории с Бобби и вьетнамском примере. В обоих случаях сравнительно небольшие изменения – приготовление пищи с ботвой сладкого картофеля и приветствие ученика в дверях – сильно повлияли на серьезную проблему. Есть явная асимметрия между масштабом проблемы и масштабом ее решения. Большая проблема – маленькое решение.

Вы будете это замечать вновь и вновь. Крупные проблемы редко исчезают благодаря соизмеримо большим решениям: вместо этого чаще всего помогает последовательное внедрение «малых» решений на протяжении недель, а то и десятилетий. И именно поэтому пристрастие Погонщика к анализу может легко выйти боком.

Анализируя проблему, Погонщик ищет решение, которое подходит ей по масштабу. Заметив дыру в полметра, он будет искать затычку именно такого размера. Однако эта психологическая модель ошибочна. Например, изучая недоедание во Вьетнаме, эксперты тщательно проанализировали все глобальные системные факторы, которые за него отвечали: антисанитария, бедность, неграмотность, недостаток воды. Несомненно, они сочинили большие системные планы, чтобы повлиять на эти факторы. Но это было не что иное, как

фантазии. Никто, кроме Стернина, не догадался спросить: «А что работает прямо сейчас?»

В ситуации с Бобби учителя и администраторы обсуждали между собой все его слабые места: домашние проблемы, слабую обучаемость, неконтролируемую импульсивность. Любой нормальный человек потребовал бы введения интенсивных комплексных мер, соразмерных сложности и остроте проблем. Но никто, кроме психолога Мерфи, не догадался спросить: «А что уже дало результат?»

Искать «яркие пятна» – значит, задавать вопрос: «Что уже работает и как это тиражировать?» Звучит просто, не так ли? Однако в реальном мире этот очевидный вопрос почти никогда не задают и вместо этого сосредотачиваются на проблемах: «Что не так и как это исправить?»

Эта установка на поиск проблем – слабое место Погонщика в каждом из нас. Психологи, изучавшие этот феномен – наше пристрастие ко всему негативному, – пришли к захватывающим выводам. В качестве иллюстрации полученных ими результатов давайте взглянем на следующий список, взятый с сайта «Учите английский дома»<sup>[19]</sup>. Это слова, описывающие эмоции. Мы выбрали первые двадцать четыре из алфавитного списка. Посмотрите, нет ли в них какой-то закономерности?

- СЕРДИТЫЙ
- РАЗДРАЖЕННЫЙ
- ШОКИРОВАННЫЙ
- ТРЕВОЖНЫЙ
- ПРИСТЫЖЕННЫЙ
- ОЗАДАЧЕННЫЙ
- ОБМАНУТЫЙ
- СМУЩЕННЫЙ
- УВЕРЕННЫЙ
- ОБЛАПОШЕННЫЙ
- СВАРЛИВЫЙ
- ПОДАВЛЕННЫЙ
- ВОСХИЩЕННЫЙ
- РАЗОЧАРОВАННЫЙ
- ВОСТОРЖЕННЫЙ
- ВОЗБУЖДЕННЫЙ
- ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
- ЗАВИСТЛИВЫЙ
- СКОНФУЖЕННЫЙ
- РАЗЪЯРЕННЫЙ
- ИСПУГАННЫЙ
- ПОТРЯСАЮЩИЙ
- СЧАСТЛИВЫЙ
- ПОРАЖЕННЫЙ

Это 24 из самых популярных «эмоциональных» слов в английском языке, и всего шесть из них позитивные! В более подробном исследовании один психолог проанализировал 558 слов для описания эмоций – все, которые смог найти в английском, – и обнаружил, что 62 % из них были негативными, а позитивными – лишь 38 %. Это достаточно шокирующая диспропорция. Согласно старой городской легенде, у эскимосов есть 100 разных слов для обозначения снега. Оказывается, что негативные эмоции для нас – как снег для эскимосов.

Такая негативная ориентированность не ограничивается эмоциями. Нас всех поголовно тянет к негативу. Группа психологов провела обзор двух сотен статей и пришла к выводу,

что в широком спектре человеческого поведения и восприятия остается верным следующий общий принцип: «Плохое сильнее хорошего»<sup>{20}</sup>.

Пример А. Люди, которым показывали фотографии плохих и хороших событий, дольше рассматривали плохие.

Пример Б. Плохие новости о других людях оказались привязчивее, чем хорошие. Люди обращали на них больше внимания, больше о них рассуждали, дольше помнили и придавали им большее значение при оценке человека в целом. Такая схема столь устойчива, что исследователи, занимавшиеся проблемой взаимного восприятия, придумали специальный термин: «позитивно-негативная асимметрия».

Пример В. Исследователи рассмотрели семнадцать работ о том, как люди интерпретируют и объясняют события в их жизни – например, как болельщики воспринимают спортивные события, а студенты описывают свой день в дневниках. Во многих сферах – на производстве, в политике, спорте и личной жизни – люди более склонны спонтанно обсуждать (и пытаться объяснить) не хорошее, а плохое.

Мы могли бы привести намного больше примеров, но лучше предоставим слово авторам исследования. Вот их последнее (разочарованное) замечание на эту тему: «Начиная писать этот обзор, мы предполагали, что найдем определенные исключения, которые очертят границы данного феномена... [но] нам не удалось обнаружить значимых сфер, в которых хорошее было бы последовательно сильнее плохого» (курсив наш).

Итак, плохое сильнее хорошего. Как однажды сказал литературный критик Лесли Фидлер, многие писатели прославились, описывая супружеские проблемы, но еще не появился успешный роман о счастливом браке.

– 9 –

Когда речь заходит об изменениях, одна из характерных черт нашего пристрастия к плохому становится критически важной. Давайте назовем ее *концентрацией на проблемах*. Чтобы ее увидеть, представьте себе ситуацию: дочка приносит вам дневник. У нее одна пятерка, четыре четверки и одна двойка. На чем вы как родитель сосредоточитесь?

Этот пример придумал писатель-социолог Маркус Бэкингам<sup>{21}</sup>. Он утверждает, что практически все родители обычно фиксируются на двойке. Их легко понять: «Похоже, что-то не так. Надо это исправить. Давайте найдем ей репетитора! А может, ее наказать? Пока не исправит двойку, гулять не пойдет». Очень редко попадаетесь родителю, который скажет: «Пятерка! Какая умница! Ты, наверное, отлично разбираешься в предмете. Как бы это использовать в будущем?» (У Бэкингама есть замечательная серия книг<sup>5</sup> о том, как максимально использовать сильные стороны человека, а не заикливаться на недостатках.)

Когда Погонщик видит, что что-то идет хорошо, он много на эту тему не думает. Но когда что-то ломается, он переключается в режим внимания и начинает применять свои навыки по решению проблем. Поэтому когда ваши дети учатся на четверки и пятерки, вы особо не задумываетесь об их оценках. Но когда начинают появляться тройки и двойки, вы

---

20

См.: Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer, and Kathleen D. Vohs (2001), Bad Is Stronger than Good, *Review of General Psychology*, 5, 323–370.

21

См.: Buckingham (2007), *Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*, New York: Free Press.

<sup>5</sup> В России изданы следующие книги: Бэкингам М. К черту недостатки! Как использовать свои сильные стороны. М.: Альпина Паблишер, 2011; Бэкингам М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. М.: Альпина Паблишер, 2013; Бэкингам М., Клифтон Д. Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2014.

становитесь рьяным педагогом. Если подумать, это довольно странно, не правда ли?

А если бы Погонщик был более ориентирован на позитив? Представьте мир, в котором вы испытывали бы прилив благодарности каждый раз, когда нажимаете выключатель и комната наполняется светом. Представьте мир, в котором жена крепко целует мужа, забывшего о ее дне рождения, со словами: «Ты тринадцать лет из четырнадцати о нем помнил! Это прекрасно!»<sup>{22}</sup>

Это явно не наш мир.

Но в период изменений он должен стать именно таким. Наш Погонщик сосредотачивается на проблемах, а надо *сосредотачиваться на решениях*. Если вы менеджер, спросите себя: «Какой процент времени у меня уходит на решение проблем, а сколько я трачу на оценку успехов?»<sup>{23}</sup>

Нам необходимо переключиться с «археологического» решения проблем на «яркие пятна», и это, несомненно, можно сделать. Возьмите хотя бы Джерри Стернина. Он попал в среду, буквально пропитанную неудачами. Возможности для анализа были бесконечны. Он мог бы двадцать лет прожить во Вьетнаме и постоянно писать аналитические записки по проблеме недоедания. Но он знал: даже в пучине неудач есть место успешным решениям.

Бывает, что алкоголик выдерживает час без выпивки. Три торговых представителя из пятидесяти продают как сумасшедшие. У некоторых вьетнамских матерей денег столько же, сколько у других, но им удается вырастить здоровых детей.

Эти проблески успеха – «яркие пятна» – могут высветить нам план действий и зажечь надежду на возможность перемен.

### Глава 3 Запланируйте ключевые шаги

– 1 –

Одного доктора попросили посмотреть историю болезни 67-летнего пациента, жалующегося на хронические боли в области бедра<sup>{24}</sup>. Обезболивающие, которые он принимал, оказались неэффективными. Врач был вынужден рассмотреть более радикальный вариант – эндопротезирование тазобедренного сустава, операция тяжелая и болезненная.

Но затем наметился неожиданный поворот. При последней проверке листа назначений

---

22

Представьте еще более невероятное – муж забыл обо всех четырнадцати последних днях рождения жены, кроме одного, но она поклонница «ярких пятен» и *пришла в восторг*, потому что поняла: успех возможен.

23

Еще одна область, в которой люди добились успеха благодаря «ярким пятнам», – это так называемый метод позитивной оценки ситуации, сосредоточенный на анализе успехов, а не поражений. В частности, если специалист, практикующий эту методику, расследует проблемы с обслуживанием клиентов, он не станет спрашивать: «Что мы можем сделать, чтобы свести раздражение и жалобы клиентов к минимуму?» Он спросит: «Когда клиенты довольны больше всего и какие из этих успешных моментов можно применить?» Том Краттенмейкер, специалист по позитивной оценке, отмечает: «В отличие от данных и списков, положительные истории будоражат воображение, порождают восхищение компанией и тем, чего она может достичь в будущем». См. Tom Krattenmaker (2005), *Change Through Appreciative Inquiry, Managing Change to Reduce Resistance*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 49–58.

24

Об исследовании, которое выявило, что врачи с большей вероятностью направят пациента на хирургическую операцию, если перед ними два варианта лекарств, см.: Donald A. Redelmeier, Eldar Shafir (1995), *Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives*, *Journal of the American Medical Association*, 273, 302–305.

вдруг выяснилось, что одно лекарство еще не пробовали. Врач оказался в затруднительном положении: выписать ли новый препарат, несмотря на то что другие не сработали, или все равно направить пациента на операцию?

Эта дилемма, основанная на реальных случаях из медицинской практики, была придумана врачом Дональдом Редельмайером и психологом Элдером Шафиром, которые использовали ее для изучения процесса принятия врачебных решений. 47 % врачей, поставленных перед подобным выбором, предпочли попробовать лекарство в надежде спасти пациента от скальпеля.

В одном из вариантов эксперимента исходные данные слегка изменили: вместо одного неиспробованными оказались *два* препарата. На месте пациента с пораженным артритом бедром вы бы наверняка пришли в восторг от такой находки: ведь два возможных нехирургических варианта еще лучше, чем один! Но когда врачам представили два препарата, *только 28 % предпочли попробовать хотя бы один*.

Это очень странно. Врачи действовали так, как будто большой выбор медикаментозных вариантов снижал их значимость по сравнению с хирургией. Но если 47 % врачей полагали, что препарат А предпочтительнее хирургического вмешательства, само наличие второго препарата не должно было склонить их к хирургии.

То, что произошло, называют *параличом решений* [25]. Большой выбор вариантов, даже хороших, может нас остановить и заставить отступить к стандартному плану, которым в данном случае является болезненная инвазивная хирургическая замена тазобедренного сустава. Такое поведение явно нерационально, но свойственно человеку.

Проблемы – конек Погонщика. Но решения требуют тщательного надзора и самоконтроля, они подтачивают его силы. (Помните исследование с редиской и шоколадным печеньем из главы 1?) Чем больше вариантов предлагают Погонщику, тем больше он устает. Вы замечали, что шопинг утомляет намного сильнее [26], чем другие легкие занятия? Причина – необходимость выбирать. Понять ее важно, потому что мы повсюду сталкиваемся с избытком выбора. Обдумайте три реальных примера паралича решений [27].

Сцена 1. Магазин деликатесов. Управляющие поставили стол, за которым покупатели могут бесплатно попробовать импортные джемы. В один день на нем выставили шесть разных образцов, а в другой – целых 24. Как можно догадаться, 24 варианта привлекли больше желающих остановиться и попробовать, но вот незадача: они никак не могли определиться с покупкой. Те же, кому предложили только шесть вариантов, *в 10 раз* чаще покупали банку джема!

Сцена 2. Офис. Сотрудники крупной компании, ознакомившись с материалами

---

25

Частично обсуждение паралича решений впервые было опубликовано в нашей колонке в Fast Company (ноябрь 2007 года), Analysis of Paralysis, [www.fastcompany.com/magazine/120/analysis-of-paralysis.html](http://www.fastcompany.com/magazine/120/analysis-of-paralysis.html).

26

Ученые доказали, что решения, которые вам надо принять во время шопинга, истощают запасы самоконтроля. Высасывает силы не время, потраченное на покупки, а число моментов выбора. Наверное, поэтому в декабре мы так злоупотребляем едой и напитками. См.: Kathleen D. Vohs, Roy F. Baumeister et al. (2008), 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, 883–898.

27

Нижеприведенные сцены см.: Sheena S. Iyengar and Mark R. Lepper (2000), When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 995–1006. См. Sheena Sethi-Iyengar, G. Huberman, W. Jiang (2004), How Much Choice Is Too Much? Contributions to 401(k) Retirement Plans, в работе O. S. Mitchell, S. Utkus (eds.), *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance* (pp. 83–97), Oxford: Oxford University Press. Исследование свиданий: Ray Fisman, Sheena S. Iyengar, E. Kamenica, and Itamar Simonson (2006), Gender Differences in Mate Selection: Evidence from a Speed Dating Experiment, *Quarterly Journal of Economics*, 121(2), 673–697.

пенсионного плана, уже готовы начать откладывать на будущее. Отдел по работе с персоналом предусмотрительно предложил много инвестиционных схем: фонды, занимающиеся акциями растущих компаний; фонды недооцененных акций; тресты, инвестирующие в недвижимость; фонды, работающие на развивающихся рынках; депозитные счета и другие. В каждой категории было предложено несколько вариантов. Однако лишние варианты выходят боком, потому что с каждым десятком новыми предложениями уровень участия сотрудников падает на 2 %. Паралич решений отпугивает людей от накопления собственной пенсии! А поскольку многие компании добавляют средства ко вкладу сотрудников, слишком «избирательные» работники фактически сами отказываются от лишних денег.

Сцена 3. Местный бар. Ночь быстрых знакомств. Одинокие люди встречаются с другими одинокими один на один и проводят пять минут вместе в надежде завязать романтические отношения. Но паралич решений мешает даже Купидону. Молодые люди, встретившие восемь других одиночек, нашли себе больше пар, чем те, которые встретили 20.

Вывод: паралич решений портит принятие медицинских, торговых, инвестиционных и любовных решений. Рискнем предположить, что он может повлиять и на решения в вашей работе и жизни.

Подумайте о причинах паралича решений в вашей организации. Каждое предприятие должно выбирать между привлекательными вариантами. Быстро растущая выручка или максимизация рентабельности? Безупречная со всех сторон продукция или быстрый вывод ее на рынок? Новаторство и креативность или оптимизация эффективности? Если сложить множество таких противоречий, получится верный рецепт паралича. Чтобы запудрить мозги врачам, оказалось достаточно всего двух лекарств. А сколько «баночек с пудрой» у ваших сотрудников?

Посмотрите на работу вашего школьного совета. Каждый год проблемы и решения умножаются. Только представьте себе внутренний диалог: «Доходы от налога на недвижимость падают, но учителям нужно индексировать зарплату на 3 %. Нельзя забывать и о факультативах (в прошлом году мы сократили число участников нашего оркестра, и это была катастрофа). Мы обязаны продолжить инвестировать в новую спецшколу с научным уклоном... В то же время смешно обо всем этом думать, пока мы не проведем капитальный ремонт и не решим проблему переполненных классов». Измотанным членам совета внезапно видится простой выход: взять прошлогодний бюджет и прибавить 1,5 % к каждой строке.

Как выразил это Барри Шварц<sup>6</sup> в своей книге «Парадокс выбора», когда на нас валится все больше вариантов, «мы перегружаемся. Выбор перестает освобождать и начинает изнурять. Можно даже сказать, что он нас терроризирует».

– 2 –

Статус-кво воспринимается как комфортный и стабильный, потому что большинство вариантов из него вытеснено. У вас появляется своя рутина, свои способы решения вопросов. Большую часть дня Погонщик действует на автопилоте. Но во времена изменений автопилот больше не работает. Когда число вариантов внезапно множится, он начинает подсказывать странные решения. Когда вы садитесь на диету, ежедневный поход за привычными пирожками с мясом исключен, и вместо этого приходится принимать решение. Когда вы берете на службу нового менеджера, общение перестает быть естественным. Приходится сознательно выбирать, как общаться с подчиненным.

Перемены несут с собой новые варианты, которые создают неопределенность. Давайте

---

28

См.: Schwartz (2003), *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, New York: Ecco, p. 2.

<sup>6</sup> Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». М.: Добрая книга, 2005.

скажем прямо: не только число вариантов (как необходимость выбрать один вкус из 100 возможных) ведет к параличу решений. Виновата и неясность. Во времена перемен вы можете толком не знать, какие варианты есть в вашем распоряжении. Эта неуверенность ведет к параличу решений так же неизбежно, как стол с 24 баночками джема.

Неоднозначность истощает Погонщика. Он тянет Слона за поводья, пытаясь направить на новый путь, но когда дорога неясна, Слон настаивает на обычной, знакомой Тропе – именно так поступили врачи. Почему? Потому что неопределенность беспокоит (подумайте, как в незнакомом месте вас тянет к знакомому человеку). Поэтому паралич решений может быть смертельно опасен для перемен: *самый знакомый путь всегда означает статус-кво*.

Многие лидеры гордятся тем, что задают абстрактное направление: «У меня есть видение, детали меня не интересуют». Действительно, увлекательность и масштаб идеи очень важны (мы увидим это в следующей главе), но их недостаточно. Лидерство в стиле «вижу большую картину – не трогаю руками» вряд ли будет работать в ситуации перемен, потому что самая тяжелая, парализующая часть изменений кроется именно в деталях.

В первой главе мы объяснили, почему то, что кажется сопротивлением, часто является недостатком ясности. Неправильно питавшиеся жители Западной Вирджинии очень изменились, когда два профессора «натренировали» их покупать однопроцентное молоко. Для исправления их рациона не нужно было показывать им большую картину; никого не надо было убеждать, что «питаться правильно» замечательно. Им нужен был сообразительный наставник, который «переведет» эту соблазнительную цель на повседневный язык, прорвется сквозь паутину потенциально полезных вариантов и предложит хорошее решение.

Неоднозначность – враг. Любое успешное изменение требует перевода неясных целей в конкретное поведение. Короче говоря, чтобы что-то поменять, надо *запланировать ключевые шаги*.

– 3 –

В 1995 году тогдашний президент Бразилии Фернандо Энрике Кардозу решил провести приватизацию железнодорожной сети страны. Он разбил ее на семь автономных сетей (что-то похожее происходило во время «телефонной монополизации» в США) и продал с молотка права на управление ими. Предыдущие правительства неохотно инвестировали в железные дороги, и к моменту проведения аукционов последние пребывали в состоянии прогрессирующего хаоса. Согласно одному исследованию, в ремонте нуждалось 50 % мостов, причем 20 % из них вот-вот могли рухнуть. Применяемые в Бразилии технологии были далеки от стандартов других развитых стран – достаточно сказать, что по железным дорогам все еще ездили 20 паровозов.

Частная компания GP Investimentos Limited решила побороться за «Южную линию», проходящую через три штата. Она выиграла аукцион в декабре 1996 года, а после окончания оговоренного переходного периода поставила во главе железной дороги одного из своих директоров, Александра Беринга, и переименовала ее в America Latina Logistica (ALL)<sup>[29]</sup>. Когда Беринг принял дела, ему было немногим больше тридцати лет – всего за четыре года до этого он окончил школу бизнеса.

Берингу негде было развернуться. Бюджет ALL составлял всего 30 миллионов бразильских реалов. На одном из первых совещаний менеджер среднего звена умолял его выделить пять миллионов на ремонт всего одного моста. Беринг ему сочувствовал, но понимал: чтобы починить все, что сломано, потребуются сотни миллионов. Потребности были огромны, но он столкнулся с неумолимым ограничением – пустыми счетами ALL.

---

29

См.: Donald N. Sull, Andre Delben Silva, and Fernando Martins (January 14, 2004), America Latina Logistica, Harvard Business School Case 9–804–139, Boston: Harvard Business School Press.

Плюс тысячи железнодорожных рабочих и служащих, которым надо платить зарплату, и необходимость дальнейшего развития...

Высшим приоритетом Беринга было вытащить ALL из неустойчивого, затруднительного финансового положения. Для этого они с тридцатипятилетним финансовым директором Дуилио Кальцолари разработали четыре правила управления инвестициями.

**Правило 1** . Вкладывать деньги только в проекты, которые принесут ALL доход в краткосрочной перспективе.

**Правило 2** . Лучшее решение любой проблемы – то, которое потребует меньше всего вложений на старте, даже если в перспективе обойдется дороже или будет низкого качества.

**Правило 3** . Варианты, которые быстро решают проблему, предпочтительнее медленных вариантов, которые в будущем дали бы лучший результат.

**Правило 4** . Повторное использование уже пущенных в дело материальных ресурсов лучше, чем приобретение новых.

Итак, четыре четких правила: 1) разблокировать выручку; 2) минимизировать срочные расходы; 3) быстрое лучше хорошего; 4) использовать то, что есть. Эти правила, вместе взятые, привели к тому, что наличные использовались исключительно в качестве приманки для еще бо льших денег. Потрать немного, заработай чуть больше.

Именно такие правила мы имеем в виду, говоря о «сценарии» ключевых действий. Перемены начинаются на уровне личных решений и поведения, но начать с этого места сложно, потому что как раз там и происходит трение. Инертность и паралич решений будут заставлять людей делать все по-старому. Чтобы подтолкнуть их в новом направлении, надо давать предельно четкие указания. Вот почему так важно планирование: вам надо продумать конкретную модель поведения, которую вы хотите увидеть в трудный момент, где бы он ни возник – в бразильской железнодорожной системе или поздно ночью у собственного плотно набитого вкусомями буфета.

Нельзя предусмотреть все без исключения – это как пытаться угадать семнадцатый ход в шахматной партии. Значение имеют *ключевые* шаги. Вспомните, что в Западной Вирджинии ученые решили сосредоточить кампанию на одном продукте – молоке, потому что оно является источником большей части насыщенных жиров в среднестатистическом рационе. Они не давали советов насчет хлеба, газировки, масла или картофельных чипсов, а запланировали *критически важный* шаг: переключиться на однопроцентное молоко.

Подобным образом четыре правила Беринга сосредоточены на финансовых приоритетах. Он не мог себе позволить такую роскошь, как долгосрочное планирование, – надо было немедленно направить людей по новому пути в надежде выиграть для ALL достаточно времени, чтобы провести более полные реформы. (Обратите внимание, что он не сказал ни слова на другие важные темы, например о моральном духе сотрудников, маркетинге или НИОКР.) Когда люди сконцентрированы на *ключевых* шагах, им легче поменять направление.

В частности, в 1998 году компания была вынуждена прекратить перевозку зерна, потому что не имела в своем распоряжении достаточно локомотивов. Пока конкуренты вели переговоры о закупке нового подвижного состава, инженеры ALL круглыми сутками работали над починкой старого. (*Быстрое лучше хорошего. Минимизировать срочные расходы.* )

Кроме того, в ALL придумали способ резко увеличить запас горючего в локомотивах, чтобы дольше работать без заправки. Это сократило простои и увеличило число поездок в расчете на один локомотив – так же как американский бюджетный авиаперевозчик Southwest Airlines получает больше полетов на каждый самолет по сравнению с конкурентами благодаря быстрому «обороту» в аэропортах. (*Разблокировать выручку.* ) Инженеры GP также творчески решили болезненную проблему неисправных путей, которые ограничивали

скорость поезда. Вместо того чтобы покупать новые металлические рельсы по 400 долларов за тонну, они разобрали пути на заброшенных станциях и переставили их на активные линии. *(Используй то, что есть.)*

Три года спустя введенная Берингом система себя оправдала. Результаты ALL улучшились с 80 миллионов реалов чистого убытка в 1998 году до 24 миллионов чистой прибыли в 2000 году.

Учитывая то, что нам известно о Погонщике, неудивительно, что стратегия Беринга сработала. Он запланировал шаги, которые помогли его сотрудникам принимать трудные решения. Неопределенность утомляет Погонщика и ставит под угрозу попытки что-то изменить, а Беринг ее устранил. Его правила подсказывали правильный выбор каждого финансового решения.

Чтобы в полной мере оценить силу такого подхода, давайте вернемся к врачам и пациенту с артритом тазобедренного сустава. Представьте, что руководство больницы продумало критические шаги и что один из них следующий: *Прибегайте к инвазивным вариантам только в крайнем случае.* Кто-то сомневается, что такая инструкция сильно изменит врачебные решения?

– 4 –

В выделенных вставках, подобных тем, что ниже, помещены разделы под названием «Практика». В каждом из них мы описываем реальную ситуацию и просим читателей подумать о том, как с помощью описанной в этой книге схемы вызвать изменения. Далее мы предложим вам собственные соображения, но прежде попробуйте самостоятельно разработать план действий. По нашему замыслу, «Практика», словно кнопка «Пауза», должна давать возможность отвлечься от текста и подумать о применении прочитанного. Надеемся, что это будет полезным способом попрактиковаться в применении нашей схемы. Разделы «Практика» вспомогательные – если вы предпочитаете сначала прочитать основной текст, к ним можно вернуться позднее.

## ПРАКТИКА

### **Как заставить сотрудников вовремя подавать отчеты о расходах?**

**СИТУАЦИЯ.** Барбара, главный бухгалтер консалтинговой фирмы, опять выходит из себя из-за ежемесячных отчетов по расходам. Почему их *всегда* подают с опозданием? Срок прошел вчера, а 38 % отчетов еще не прислали. Эти проклятые задержки давят на сотрудников ее отдела, особенно на Марию, «королеву расходов», потому что без отчетных данных месяц вовремя не закроешь. В отчаянии Барбара бросается писать электронное письмо-напоминание, с подчеркиваниями и восклицательными знаками (эти «беспокоящие» письма стали ежемесячной традицией). Почему непременно надо прибегать к крайностям, чтобы люди сделали то, что от них требуется? Это вымышленная ситуация, вдохновленная реальной историей. Множеством реальных историй.

**В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ИЗМЕНЕНИЕ И ЧТО ЕГО СДЕРЖИВАЕТ?** Чего хочет добиться Барбара, понятно: сотрудники должны подавать отчеты о расходах в срок. Но что этому мешает – неясно. Может быть, процесс достаточно сложен и парализует Погонщика? А может, все просто, но Слон всегда найдет, что сделать с большей охотой. Или, возможно, система подачи отчетов так устарела, что Тропа – один большой «лежащий полицейский»? Давайте будем наступать по всем фронтам.

### **КАК ДОБИТЬСЯ ПЕРЕМЕН?**

*Направьте Погонщика*

1. Найдите «яркие пятна». Барбаре надо поискать «яркие пятна» среди тех 62 % сотрудников, которые каждый месяц подают отчеты вовремя. Что они делают

по-другому? Может быть, у них есть собственный набор методик, чтобы фиксировать расходы сразу при их появлении, поэтому к концу месяца у них не накапливается груда счетов? Выяснив секрет «ярких пятен», Барбара может попросить их поделиться своей системой с другими.

2. Запланируйте ключевые шаги. Возможно, какие-то элементы процесса подачи отчета сбивают с толку настолько, что вызывают паралич решений. Может быть, не вполне ясно, как кодировать определенные виды расходов или распределять их между клиентами? Барбаре стоит понаблюдать, как заполняют свои отчеты несколько отстающих. Не увидев источник сложностей своими глазами, она не поймет, как планировать ключевые шаги.

#### *Мотивируйте Слона*

1. Найдите чувство. Ни один человек, пропустивший срок подачи отчета о расходах, ничего по этому поводу не «чувствует». Конечно, Барбара отчитывает их по электронной почте, но когда получаешь назойливые напоминания шесть месяцев подряд, они теряют свою остроту. Барбаре надо найти нечто людям небезразличное. Или *кого-то*: в конце концов, компания держится на таких людях, как Мария, вынужденная закрывать баланс каждый месяц, и именно они отвечают за сорванный дедлайн. Поэтому, в сущности, цель – не подать отчет, а раз в месяц сделать Марии одолжение. Иногда легко оправдать нарушение административных сроков, но подвести коллегу, который на тебя рассчитывает, – это последнее дело.

#### *Начертите Тропу*

1. Поэкспериментируйте со средой. Легок ли для заполнения формуляр отчета о расходах? Бухгалтерия должна быть просто одержима манией упрощения, до такой степени, чтобы проставлять имена людей уже в формах будущих отчетов и даже раздавать пустые конверты для квитанций, которые людям необходимо представить в свою бухгалтерию. Подумайте о системе заказов, принятой в компании Amazon, – нужно всего один раз кликнуть мышкой. Каждый устраненный барьер делает путь яснее.

2. Сплотите стадо. Многие люди могут пребывать в заблуждении, что *все* подают отчеты с опозданием, что это приемлемое поведение. (Настойчивые письма Барбары наверняка только укрепляют такое представление. Почему она их шлет? Наверное, запаздывает куча народу.) Люди чувствительны к социальным нормам, поэтому в письмах надо подчеркивать, что почти две трети отчетов подано вовремя. Никто не любит чувствовать себя отстающим.

– 5 –

Когда Александр Беринг установил для сотрудников ALL четыре простых правила, они быстро изменились. То же произошло и с жителями городков в Западной Вирджинии, которых побуждали пить однопроцентное молоко. Но почему эти изменения надо было планировать? Разве не очевидно, что надо пить однопроцентное молоко вместо цельного?

Нет, не очевидно. Лишь немногие знают, что стакан цельного молока содержит столько же насыщенных жиров, сколько пять ломтиков бекона. Это не интуитивное знание. Никто из сотрудников ALL не считал само собой разумеющимся решение Беринга «Давайте разберем старые заброшенные пути, вместо того чтобы покупать новые!». Если вы хотите, чтобы кто-то начал по-новому себя вести, четко объясните это «по-новому». Не думайте, что ваши планы очевидны.

Чтобы понять, почему это так важно, взглянем на кампанию, которая по сути является «антиподом» акции по продвижению однопроцентного молока – созданная с благими намерениями, но безнадежно «утопившая» все свои толковые элементы. Как бы выглядела такая «антикампания»? Например, очень похоже на придуманную правительством США

пищевую пирамиду{30}.



Эта пирамида определяет виды и количество пищи в здоровом рационе и представляет собой идеальный пример того, как не изменить поведение людей. На ней стоит на минуту задержаться, потому что причины, обрекающие ее на поражение, могут обречь на поражение и ваши усилия изменить что-либо в своей жизни.

Давайте начнем с формы. Пирамида обозначает иерархию, но как раз-то иерархия здесь неочевидна. В первой версии были показаны ряды пищи один над другим: снизу злаки, сверху жиры. Некоторые люди интерпретировали такое расположение так, что масло – самая важная группа. (Ой, что-то не то!) В приведенной здесь пересмотренной версии отошли от такой конструкции в пользу вертикальных цветных полос, призванных устранить рейтинговое восприятие. Это значит, что структура пирамиды сама по себе не *несет никакого смысла*. Пищевая пирамида могла бы с тем же успехом быть пищевым ромбом или пищевым петухом.

Посмотрите еще раз: ее смысл почти совершенно затуманен. Что означают все эти полосы? Единственное, что быстро наводит на мысль, – это человек, идущий по одной из граней. Посыл достаточно ясен: «Вам надо заниматься спортом». Но ответы на более важные вопросы: сколько времени? как часто? какими именно видами заниматься? – неизвестны.

Чтобы понять, что пищевая пирамида говорит о питании, вы должны сами расшифровать условные обозначения. Сделав над собой усилие, вы обнаружите, что каждая цветная полоса соответствует определенному классу продуктов. В частности, желтая (тонкая, ближе к середине) – это «масла», а оранжевая (слева сбоку) – «злаки». Если углубиться еще больше, окажется, что с каждой цветной полоской связаны какие-то рекомендации. Например, Министерство сельского хозяйства США советует взрослым потреблять примерно пять-семь чайных ложек растительного масла в день.

Ну-ка быстро, сколько чайных ложек масла вы сегодня съели?

А сколько граммов злаков? Быстро!

Сложно представить себе менее эффективное сообщение в области изменения пищевого поведения. Язык и концепции здесь безнадежно абстрактны и оторваны от реального «взаимодействия» людей и пищи. Во время походов по магазинам и обедов в кафе никому в голову не придет подсчитывать порции съеденных злаков – поэтому все эти диаграммы только запутывают и отбивают охоту что-либо предпринимать. *Я тут ничего не понимаю.*

В качестве аналогии: большинство из нас усвоили правило, что масло в двигателе надо менять каждые три месяца или каждые 5000 километров. Этот совет прозрачный и выполнимый, как кампания однопроцентного молока. А что если автопром опубликует свою версию этой безнадежной пищевой пирамиды, скажем, автомобильную радугу, где каждый цвет будет обозначать диагностический тест? (Розовый будет предупреждать, что двигатель не должен переходить определенный «порог засорения».) Автосервисы вылетят в трубу за

считанные месяцы!

Ладно, пусть к пищевой пирамиде легко придраться. Но извлеченные уроки серьезны и практически значимы. Если вы решились на перемены, надо устранить в вашем плане любые замеченные неясности. Конечно, это далеко не просто. Вам необходимо понять, какие ключевые шаги надо запланировать, как перевести устремления на язык действий. Недостаточно приказать коллективу «работать творчески» или «затянуть пояса». Это все равно что призывать людей «вести здоровый образ жизни».

В исследовании по организационным изменениям, описанном в книге *The Critical Path to Corporate Renewal*<sup>[31]</sup> («Критический путь корпоративного обновления»), ученые разделили рассмотренные ими попытки изменений на три группы: самые успешные (верхняя треть), средние (посередине) и самые неуспешные (нижняя треть). Они обнаружили, что по всему спектру практически все ставили цели: 89 % верхней трети и 86 % нижней. Типичная цель, например, – на 50 % улучшить оборачиваемость запасов. Однако самые успешные преобразования происходили, когда цели были *поведенческими*: 89 % верхней трети против всего лишь 33 % нижней. В частности, поведенческая цель могла быть такой: проектные группы встречаются раз в неделю, и каждая включает в себя как минимум одного представителя из каждой зоны ответственности.

Пока вы не готовы спуститься от общей идеи на уровень конкретного поведения, на роль генератора перемен вы не годитесь. Чтобы инициировать движение, надо быть определенным и конкретным. Необходимо подражать однопроцентному молоку и уйти от пищевой пирамиды.

– 6 –

Как далеко заходит эта теория? Насколько важными могут оказаться конкретные инструкции? Давайте подвергнем ее самой строгой проверке из всех возможных: реально ли изменить людей, практикующих насилие над детьми, запланировав определенные шаги в их воспитательском поведении?

В 2004 году было проведено исследование 110 родителей, которые использовали насилие в отношении собственных детей<sup>[32]</sup>. 73 % из них периодически распускали кулаки. 20 % атаковали еще более жестоко, что приводило к тяжким телесным повреждениям.

Такие родители обычно обвиняли в своем поведении самих детей. «Они говорили, что приходится прибегать к таким методам воспитания, потому что дети совершенно не слушаются», – рассказывает Беверли Фандерберк, профессор Центра охраны здоровья Оклахомского университета. Родители считают, что у них растет «плохой» или упрямый ребенок и насилие – единственный способ заставить его подчиниться.

Задачей команды Фандерберк было изменить взгляды этих родителей, положить конец насилию. Вам это кажется наивным и даже безнадежным? Когда Фандерберк бралась за этот проект, у нее тоже были сомнения на этот счет.

Она использовала так называемую психотерапию взаимодействия «родитель – ребенок», которая работает с циклами принуждения и отчаяния, характерными для ситуаций насилия. На первом этапе родителям давали задание: «Мы хотим, чтобы вы играли с ребенком пять минут в день. Вот правила: надо уделять ему все ваше внимание, нельзя

---

31

См.: Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

32

См. Mark Chaffin, Jane F. Silovsky, Beverly Funderburk et al. (2004), Parent-Child Interaction Therapy with Physically Abusive Parents: Efficacy for Reducing Future Abuse Reports, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72, 500–510. Большинство цитат взяты из интервью Беверли Фандерберк Чипу Хизу (октябрь 2008 года).

отвечать на телефонные звонки, нельзя его поучать. Просто наслаждайтесь его обществом». Родители не очень верили, что пять минут что-то дадут. «Ради всего святого! – сказал один. – Я ежедневно провожу с этим ребенком каждую минуту».

Сначала пятиминутные игры проходили в лабораторных условиях. Родители и дети сидели в пустой комнате, где были только стулья, стол и три-четыре игрушки на нем. Родителям объясняли, что вести игру должен ребенок; ему запрещено давать команды, критиковать, даже задавать вопросы. Им было невероятно сложно позволить ребенку управлять.

Во время игровой сессии психотерапевт наблюдал за родителями издали и в реальном времени давал им советы через наушники. Фандерберк описывает типичную ситуацию:

Взрослый занимается с ребенком раскраской и пытается подыгрывать, раскрашивая его лист. Ребенок протестует. Мы говорим родителю: «Возьмите отдельный лист бумаги и повторяйте то, что делает ваш ребенок».

Если ребенок рисует радугу, родитель тоже рисует радугу и говорит: «Я раскрашиваю радугу прямо как ты. Ты красишь зеленым, и я тоже».

Бывает, что некоторые особенно оппозиционно настроенные дети тянутся и выхватывают зеленый карандаш из рук родителя с криком «Дай мне!». И мы учим говорить: «Ладно, я охотно поделюсь с тобой карандашом... и вообще, вот тебе все карандаши, чтобы было удобнее».

Или родитель говорит: «Я хочу покрасить радугу в розовый цвет», а ребенок заявляет: «Розовым некрасиво! Только не розовым!» Если он ведет себя особенно плохо, мы просто просим родителя проигнорировать замечание, но в других случаях учим вслух соглашаться с ребенком: «Ты прав! Розовый для радуги не подходит. Думаю, надо раскрасить красным».

Мы пытаемся заставить родителя гнуться, как тростник. Чем бы ни занимался ребенок, родитель не сопротивляется, поэтому ребенку не с чем бороться.

Злоупотребляющего насилем взрослого это пятиминутное упражнение обычно совершенно выматывает (и теперь вы понимаете почему: Погонщик должен контролировать все, каждое мгновение). Фандерберк и ее коллеги требовали от родителей практиковать такое поведение (именуемое «ориентированным на ребенка взаимодействием») ежедневно, в лаборатории или дома, чтобы оно постепенно вошло в привычку. Чем более инстинктивным оно становится, тем меньше требуется самоконтроля со стороны Погонщика.

Родителей учат навыкам, которые поначалу кажутся неестественными. Их учат искать возможность хвалить ребенка за его поведение. («Мне нравится, как старательно ты работаешь». «Отлично! Ты очень добра к этой кукле».) Их учат *описывать* поведение ребенка, чтобы он чувствовал, что его замечают.

Позже, когда у родителей начинают получаться короткие позитивные взаимодействия со своими детьми, наступает следующий этап программы. Взрослых учат давать указания, которые дети будут слушать и выполнять. Указание дается в строго определенной формулировке – сочетание команды с обоснованием, чтобы она не воспринималась как пустая прихоть. («Джонни, автобус вот-вот придет. Пожалуйста, обувайся».)

Фандерберк и ее коллеги по университету изучили поведение 110 родителей, практиковавших насилие над детьми. Половина из них были в случайном порядке направлены на 12 сеансов психотерапии взаимодействия, а другая половина – на 12 сеансов одной из разновидностей психотерапии по борьбе с гневом, призванной помочь сдерживать эмоции (стандартное лечение агрессивных родителей). После психотерапии родителей отслеживали в течение трех лет. За это время 60 % членов второй группы совершили очередной акт насилия по отношению к ребенку. Для сравнения, у родителей первой группы этот показатель составил всего 20 %.

Психотерапия взаимодействия не устранила проблему целиком: один из пяти родителей все-таки продолжал жестоко обращаться со своими детьми. Однако с точки

зрения изменения поведения результаты ошеломляют. Большинство из нас в душе считают, что такие люди неисправимо ущербны. Разве может нормальный человек ударить ребенка? Просто не укладывается в голове, что такое поведение можно изменить всего за двенадцать сеансов психотерапии, основанной на столь простых инструкциях!

Фандерберк объясняет: «По моему опыту, родители, практикующие физическое насилие, преследуют те же цели, что и нормальные родители. Неправильны именно их методы и взгляды. Они думают, что их трехлетний малыш плох только потому, что ему было сказано не играть во дворе, а он вышел на улицу. Они не понимают, что в таком возрасте ребенок может забыть указание или не уметь сдерживать порывы, поэтому считают, что наказание послужит *для его же блага*, ведь он ослушался и подверг себя опасности».

Выше мы говорили, что то, что кажется упрямством или сопротивлением, на самом деле может быть недостатком ясности. Психотерапия взаимодействия показывает, что жестокость в отношении детей тоже отчасти может быть результатом недопонимания, отсутствия четких инструкций и указаний, что надо делать. Это, конечно, не оправдывает родительского поведения. Мы просто хотим сказать, что сила простой конкретики куда более значительна, чем может показаться вначале. Она способна смягчить даже жестоких родителей.

– 7 –

В 1995 году – в год, когда президент Кардозу объявил о приватизации бразильских железных дорог, – группа старшеклассников из городка Хауард в Южной Дакоте начала работать над возрождением своей малой родины. Они хотели вдохнуть жизнь в свой умирающий городок.

Из Хауарда и окружающего его Шахтерского округа<sup>[33]</sup> десятилетиями уезжали жители. Рабочие места в сельском хозяйстве и промышленности постоянно сокращались. Средняя цена домов составляла всего 26 500 долларов, население – 3000 человек, при этом оно постоянно шло на убыль. В округе было больше всего пожилых на душу населения в Южной Дакоте, а также самый высокий уровень эмиграции молодежи в штате – это значит, что молодежь, достигнув совершеннолетия, уезжала и больше не возвращалась.

«Мы увядали девяносто лет, – говорит уроженец Хауарда Рэнди Пэрри, который вел уроки предпринимательства в местной школе, тренировал школьную сборную и вдобавок был владельцем кафе-мороженого.

В средней школе Хауарда ученики как раз закончили читать книгу о смерти крестьянских общин в Айове. «Они сказали: “Это про нас, это было всего семьдесят лет назад”, – вспоминает Пэрри. – И начали спрашивать: “Как это изменить?”»

Представьте себе паралич решений в такой ситуации. Подумайте, сколько факторов влияет на здоровье городка: его история, демография, расположение, экономическая база, погодные условия и так далее до бесконечности. Проблема была явно слишком сложна, почти неразрешима. И дело тут не в недостатке мотивации – в Шахтерском округе не было ни одного человека, который не уцепился бы за соломинку, чтобы помочь омолодить общину. Стадо Слонов было готово к походу. Но куда? Что могут сделать несколько человек для восстановления целого округа?

Ученики организовали исследование ситуации: разработали анкету и распространили ее среди 1000 зарегистрированных в округе избирателей. Один из результатов особенно их

---

33

Источник: интервью Рэнди Пэрри и Кэти Кэллис Чипу Хизу в мае 2008 и 2009 годов. См. также: статью Jonathan Eig (March 27, 2005), *As Farmers Dwindle, Towns Make Best of What's Left*, Wall Street Journal. Опыт Эйга особенно интересен. Редакция послала его с заданием написать мрачную историю о последних годах Шахтерского округа. Но жители поделились с ним замечательными изменениями, произошедшими за последние несколько лет. В результате Эйг написал сдержанно оптимистичную историю, а не реквием, который изначально планировался. Редакторы были так шокированы, что отвергли первые несколько вариантов статьи.

обеспокоил: они обнаружили, что половина жителей делает покупки в крупных магазинах за пределами округа.

Если Шахтерский округ хочет возродиться, его экономике необходим резкий рост. Большинство «разогревающих» слагаемых экономики – инвестиции, предпринимательство, иммиграция – были вне власти учеников. Но они обнаружили одну вещь, которая была вполне им по силам: тратить деньги на месте. Они бросили свой первый боевой клич: «Шахтерские доллары – Шахтерскому округу!»

Находка школьников идеально совпала с усилиями других людей. Группа энтузиастов организовала пять встреч, чтобы жители смогли поговорить о будущем. На эти встречи были приглашены представители самых разных слоев общества: фермеры и бизнесмены, священники и пенсионеры. Все вместе они пытались ответить на вопрос: как вдохнуть жизнь в Шахтерский округ?

Поднимались самые разные вопросы: *Почему наш город такой неопрятный? Почему на улицах стоят ржавые машины? Почему фермеры получают субсидии, а бизнес – нет? Почему центральная улица такая унылая?* Многие из этих вопросов были правильными, но бесполезными – общество не могло их решить. Для этого нужны были деньги, но где их найти при скромном бюджете, пополняемом за счет местных налогов? Тем не менее несколько инициатив люди могли взять в свои руки.

Владелец бензоколонки в городке Федора с населением в 150 человек жаловался, что несколько лет назад жители спилили много больных деревьев и из-за торчащих повсюду пней Федора теперь выглядит убого. Группа неравнодушных граждан решила взяться за дело. В субботу в Федору на тракторах и погрузчиках съехались фермеры с бензопилами. Местные жители делали им бутерброды и печенье. За один день им удалось выкорчевать четыреста пней.

Кэти Кэллис, возглавившая в тот день «кухонную бригаду», рассказывала, как удивительно было видеть полсотни человек от пяти до девяносто пяти лет, собравшихся вместе, чтобы сделать что-то для общего блага. Сначала вместе корчуют пни, делишься мыслями о том, какими хочешь видеть родные места, – а потом что-то начинает происходить. (Обратите внимание, что «день расчистки пней» не обошел вниманием Слона и Тропу. Прилив победных ощущений («Мир стал лучше!») дает Слону силу продолжать путь, а благодаря сильной общественной поддержке Тропа кажется не такой тяжелой.)

Городок начал спланиваться вокруг движения. Кэллис помнит день, когда восьмидесятилетняя Филлис, придя на собрание, заявила: «Я ждала, что вы мне позвоните. А потом до меня дошло: “Они же слишком заняты, чтобы кого-то обзванивать!” Поэтому я пришла сама».

Когда старшеклассники подготовили свои рекомендации на основе проведенного опроса, на презентацию в школьном спортзале собралось множество жителей. Среди них были представители властей Шахтерского округа: школьных и городских советов, окружные администраторы.

Аудитория внимательно слушала школьников. Пэрри рассказывает: «Было так тихо, что я бы услышал звяканье упавшей на пол шпильки... Люди говорили: “Я не могу им отказать, потому что хочу, чтобы ребята и в будущем называли это место своим домом. Потому что другой вариант – сидеть и смотреть, как все разваливается, и очень скоро останется только пыль”».

Ученики подготовили впечатляющее число таблиц, графиков и диаграмм, но кроме этого свели сложные данные в один простой, но удивительный факт: по их расчетам, если жители Хауарда будут тратить на 10 % больше свободных денег в родном городе, они усилят местную экономику на семь миллионов долларов.

Аудитория была поражена. Взрослые отреагировали немедленно: сознательно начали тратить больше денег на месте. Год спустя Департамент государственных сборов штата Южная Дакота опубликовал поразительные цифры: выручка в Шахтерском округе выросла на 15,6 миллиона – в два раза больше, чем ожидали школьники.

Перемены множились, как снежный ком. Внезапно округ стал собирать больше налогов, поэтому появились деньги для финансирования инициатив, которые рассматривала группа активистов. Спустя годы после школьной презентации налоговые сборы продолжали расти, и это дало общине возможность реализовать еще более амбициозные проекты. Хауард и Шахтерский округ получили шесть миллионов долларов в грантах от разных фондов, чтобы подпитывать преобразования. Рэнди Пэрри оставил учительство и стал работать «главным инициатором перемен» на полную ставку. В Хауард пришел бизнес XXI века, например производство «органической» говядины и предприятие по ремонту ветряных турбин.

«Все начиналось с малого, – рассказывает Пэрри. – Когда я принял баскетбольную команду, ученики просто уходили с тренировок, пропускали соревнования, их невозможно было загнать в спортзал. А потом выиграли матч-другой, кто-то начал ходить, за ним потянулись остальные. И наступило время побед». На данный момент чудом возрождения Шахтерского округа заинтересовались руководители общин из тридцати трех штатов.

– 8 –

Железная дорога и городок в Южной Дакоте. И то и другое рассыпается буквально на глазах. Везде целый клубок проблем и нет реальных ресурсов, чтобы его распутать. Но появляется необычный лидер – молодой учитель и тренер школьной баскетбольной команды. Ему удастся сформулировать решение, причем по своему масштабу это решение поразительно уступает проблемам, которые оно призвано решить. (Мы видели такую асимметрию и раньше, в историях Джерри Стернина во Вьетнаме и проблемного подростка Бобби.)

Перед Шахтерским округом стояли серьезные, глобальные вызовы: сокращение объемов производства, старение населения и т. д. Общество хорошо понимало свои проблемы, но это знание было бесполезным. Оно лишь парализовало умы.

Погонщик рассуждает так: большая проблема требует большого решения. Но в поисках решения, по масштабу и сложности не уступающего проблеме, вы рискуете получить очередную «пищевую пирамиду» без малейшей надежды на изменение (Погонщик будет сам себе мешать, пытаясь извлечь из этого какой-то смысл). Погонщика надо вытащить из капкана самокопания, анализа. Ему нужен сценарий, объясняющий, как действовать, и именно потому для успеха, который мы наблюдали, требовались такие четкие указания. *Покупай однопроцентное молоко. Не трать деньги на то, что не приносит прибыли. Немного больше ходи по магазинам в Шахтерском округе.*

Мы слышим много разглагольствований о том, как трудно «раскачать» людей, которые следуют своим привычкам. И вдруг – о чудо! – железная дорога начинает приносить прибыль, города возрождаются, рацион питания становится более здоровым, а жестокие родители добреют!

Ясность растворяет сопротивление.

## **Глава 4**

### **Укажите направление**

– 1 –

В 2003 году Кристал Джонс<sup>{34}</sup> вступила в организацию Teach For America<sup>7</sup>. Ее

---

34

См.: Teaching as Leadership (2008), Washington, DC: Teach For America.

назначили учительницей начальных классов в школу в Атланте. При школе не было детского сада, поэтому для многих детишек Джонс стала первой учительницей.

В начале года разница в уровне школьников удручала. «Два-три моих ученика узнавали слова, которым учат в саду, но некоторые не умели даже держать в руке карандаш. У тех, кто никогда не ходил в школу, поведение оставляло желать лучшего. Встречались и дети, которые не знали алфавита и цифр... Они все были разные, но, честно говоря, никто не имел уровня, необходимого для первого класса.

Тем не менее Джонс была уверена, что сможет развить детские способности. Она умела создавать прекрасные учебные планы и мероприятия (то есть планировать ключевые шаги). Но с какой целью? Как объяснить целому классу первоклашек, куда они идут и почему прийти туда – стоящее дело?

Здесь мы отвлечемся от Джонс и дадим вам пример, как *не надо* делать. Другая учительница из Teach For America сообщила о своих целях на год следующим образом:

Что касается задач по навыкам чтения на учебный год, я применила три диагностические методики: CWT, оценку умений и Monster test. С помощью CWT я определила, что средний уровень класса в сентябре составил 1,5. Моей целью было повысить узнавание слов учениками, чтобы обеспечить повышение этого показателя до 3,0. После анализа результатов оценки умений я определила среднюю для оценки класса в сентябре – 41 %. Цель – повысить умения учеников, чтобы их уровень поднялся в среднем до 80 %. С помощью Monster test я определила, что в среднем мой класс относится к уровню полуфонетический/фонетический. Я поставила себе цель усилить речевые и орфографические навыки моих учеников до переходных.

Этот амбициозный и конкретный набор целей был, наверное, довольно полезен для самого учителя в ходе планирования. Но очевидно, что он не сможет зажечь искру в сердцах первоклашек.

Кристал Джонс знала: мотивировать детей можно, только говоря на их языке. Объявляя цель в начале учебного года, она знала, что завоеует сердце любого ученика. Вот эта цель: к концу учебного года стать как *третьеклассники* (конечно, не во всем, а просто достигнуть уровня умений третьего класса).

Такая цель идеально выражает психологию первоклашек. Они очень хорошо знают, как выглядят третьеклассники: они сильнее, умнее и вообще классные. Вам знакомо восхищение грацией и силой спортсменов-олимпийцев? Именно его испытывают первоклашки по отношению к третьеклассникам.

Джонс тщательно выбирала цель. Она точно знала, что требуется от третьеклассников по стандартам штата Джорджия, понимала, с какого уровня стартуют ее дети, и искренне полагала, что сможет ликвидировать разрыв.

Одним из ее первых шагов было привить культуру учебы в классе: она называла учеников «учеными» и просила их обращаться друг к другу так же. Когда в кабинет кто-то входил, она представляла класс как группу ученых и просила их дать гостю определение этого термина. Дети кричали: «Ученый – это человек, который живет, чтобы учиться, и у него это получается!» Она поощряла маленьких ученых делиться дома тем, что они узнали в школе.

Однажды одного такого «ученого» забрали с урока, и другие школьники начали перешептываться. К своему удивлению, Джонс обнаружила, что они... жалеют товарища: бедняга пропустит «научную работу»! В этот момент, по словам Джонс, она поняла, что дети попались на удочку.

---

<sup>7</sup> Образовательная инициатива в США, в рамках которой волонтеры – выпускники лучших вузов США – после ускоренного курса подготовки направляются на работу в неблагополучные государственные школы с условием отработать в них не менее двух лет.

К весне дети нагнали второклассников по результатам тестов, поэтому Джонс организовала церемонию «выпуска» прямо перед весенними каникулами. Остаток года дети с удовольствием называли себя «второклассниками». А к началу лета более 90 % «воспитанников Джонс» читали на уровне третьего класса и даже лучше.

Это были те же самые дети, которые за девять месяцев до этого не знали азбуки!

Задача Кристал Джонс напоминает то, что Джим Коллинз и Джерри Поррас в книге «Построенные навечно»<sup>8</sup> – превосходном исследовании о компаниях, долгое время присутствующих на рынке, называют «БИХАГами»<sup>9</sup>, то есть «большими трудными смелыми целями»<sup>{35}</sup>. БИХАГом Генри Форда в начале XX века было «демократизировать автомобиль». Wal-Mart в 1990-е годы поставила цель вырасти в четыре раза и стать к 2000 году компанией стоимостью 125 миллиардов долларов. Коллинз и Поррас определяют БИХАГ как «смелую цель на 20–30 лет, позволяющую продвинуться к желанному будущему». Их исследование доказывает, что постановка масштабных, мотивирующих целей отличает компании-долгожители от менее успешных.

Однако если мы хотим перемен, нас интересуют более приближенные цели – те, с которыми по силам справиться родителям, менеджерам среднего звена или общественным активистам. Нам нужны цели, которых можно достичь за месяцы и годы, а не десятилетия.

Мы хотим иметь то, что можно назвать *открыткой с места назначения*, – живую картинку не очень отдаленного будущего, которая показывает, чего можно достичь. Это недостающий элемент в нашем разговоре. Мы увидели важность поиска «ярких пятен» и обсудили, как объяснить Погонщику, *как* ему себя вести, но не ответили на один фундаментальный вопрос: *куда* мы в конце концов должны прийти? Где лежит наш пункт назначения?

Кристал Джонс нарисовала очень хорошую «открытку»: *Скоро вы будете как третьеклассники!* Обратите внимание, что цель, поставленная ею ученикам, не просто направляет Погонщика. Она еще и мотивирует Слона. Она вдохновляет. Она пробуждает чувства. Коллинз и Поррас знают, что цели должны содержать эмоциональный компонент – БИХАГам мало быть просто масштабными: они должны «брать за живое». Для первоклассника стать третьеклассником за девять месяцев – именно такая захватывающая, вожделенная цель.

– 2 –

Женщины с раком молочной железы летели в Сан-Франциско со всей страны, чтобы лечиться у Лоры Эссерман<sup>{36}</sup>, хирурга и доцента кафедры хирургии в Калифорнийском университете Сан-Франциско. Пациентки обожали ее за теплоту и сострадательность. Она давала им свой номер мобильного и пела им колыбельные в операционной, пока не начинала действовать анестезия.

---

<sup>8</sup> Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

<sup>9</sup> От англ. Big Hairy Audacious Goals (BHAGs) – буквально «большие волосатые амбициозные цели».

35

См.: James C. Collins, Jerry I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Business. См. также: James C. Collins and Jerry I. Porras (September – October 1996), *Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review, p. 65–77.

36

Историю Лоры Эссерман см.: Victoria Chang, Jeffrey Pfeffer (2003), Laura Esserman (A), Stanford Graduate School of Business Case Study OB-42A. Цитаты, которых нет в этой работе, приведены из интервью Лоры Эссерман и Мереди Мендельсон Чипу Хизу в мае 2009 года.

Человечное отношение Эссерман очень контрастировало с обычным обращением врачей с несчастными с таким диагнозом. Мало того что болезнь пугает сама по себе, так еще и весь процесс лечения предназначен явно не для слабонервных. Вот как это происходит. Как правило, женщина сама случайно нащупывает опухоль в груди. Взволнованная, она звонит врачу, после чего несколько дней, а то и недель ждет приема. Во время визита доктор подтверждает необходимость обследования и направляет пациентку на маммографию. Ожидание снимков – это еще несколько мучительных дней.

На маммограмме видно что-то подозрительное, поэтому женщину отправляют на прием к хирургу, который должен подтвердить или опровергнуть наличие опухоли. К сожалению, снимки не успели попасть в кабинет хирурга, поэтому пока он свяжется с рентгенологом, пройдет еще некоторое время. Хирург проводит биопсию и посылает результаты в лабораторию, чтобы определить, содержит ли опухоль раковые клетки. Женщину отправляют домой и говорят, что свяжутся с ней по телефону.

Если выявлен рак, она ложится на операцию, а затем хирург направляет ее к радиологу на лучевую терапию и к онкологу на химию. Лучевая и химиотерапия проходят в разных местах, везде свои процедуры записи и свои периоды ожидания. Чтобы ускорить процесс, пациентке зачастую приходится самостоятельно собирать данные, снимки с биопсии и носить все это с собой по кабинетам. Этот кошмар длится неделями, и все это время несчастная гадает: «Выживу ли я?»

Этот процесс внушал ужас не только пациентам, но и самой Лоре Эссерман. В итоге у нее родилась идея, как его изменить. Что если создать клинику, специализирующуюся на раке молочной железы, куда женщина, обеспокоенная уплотнением в груди, могла бы обратиться в начале дня и уже в конце того же дня получить ответ? И не просто получить, а выйти с готовым планом лечения в случае необходимости?

Главным барьером на пути к «идеальной клинике» было отсутствие координации между отделениями. Между тем именно тесное их взаимодействие позволило бы обратившимся избежать недель мучительного ожидания. Это была «открытка» Эссерман, и она была очень привлекательна.

Однако будучи всего лишь доцентом крупного университетского медицинского центра, Эссерман не пользовалась особым влиянием, и в ее распоряжении было мало ресурсов. Медицинскую же школу Калифорнийского университета чаще всего определяли прилагательными «бюрократическая» и «политизированная». «У каждого отделения свои источники финансирования и сферы влияния, и их невозможно заставить работать вместе», – говорит Мередит Мендельсон, впоследствии ставшая у Эссерман административным директором.

Сама Эссерман описывала обстановку так: «Радиологи подчиняются отделению лучевой терапии. Хирурги – медицинскому институту. Онкологи – онкологическому отделению. Медсестры и прочий персонал – медицинскому центру. Психологи и социальные работники – еще кому-то. Поэтому большая организационная задача заключалась в том, чтобы дать людям почувствовать принадлежность к общему делу».

Эссерман и Мендельсон начали с малого. Они основали Breast Care Center – центр рака молочной железы, который работал четыре часа один день в неделю. Они уговорили отделения сотрудничать более организованно. Для этого потребовалось изрядное упорство. «Рентгенологи, которые делали маммографию, работали как железнодорожная станция, – рассказывает Мендельсон. – Их стиль: если вам назначено на 12:15, вы должны прийти в 12:15». Эссерман же стремилась выстроить процесс лечения вокруг потребностей пациента, а эти потребности не всегда соответствуют графику рентгенологов.

«У рентгенологов не получалось выкроить много времени, поэтому мы решились на импровизацию, – вспоминает Мендельсон. – Доктор Эссерман встречалась с пациентами с утра (наверно, единственная из врачей), а затем отправляла их со словами: “Идите пообедайте, сходите в магазин и возвращайтесь к часу”. А сама во время обеда шла в рентгенологию, вместе со специалистами просматривала снимки и решала, что делать

дальше».

Первый год центр придерживался модели «раз в неделю». Затем, когда взаимодействие наладилось, Эссерман расширила прием до двух дней в неделю. Это привлекло больше хирургов, затем медсестер и консультантов, вспомогательный персонал, и все начало расти как снежный ком.

В конце концов клиника достигла такого успеха, что ей выделили целый этаж в новом онкологическом центре, который строил университет. «Где рентгенология?» – спросила Эссерман, посмотрев на схему. По генеральному плану, отделение рентгенологии должно было остаться в старом здании. Но это дискредитировало идею «все под одной крышей», поэтому Эссерман согласилась отдать треть помещений центра под кабинет маммографии на том же этаже. (Сторонние наблюдатели были в шоке: обычно научные кафедры яростно борются за пространство, а Эссерман поделилась своим!)

Теперь в ее распоряжении было два ценных инструмента: отвечающая нуждам больных планировка и персонал, который все больше проникался ее инновационным подходом к медицинской помощи. В центр начали стекаться больные: с 1997 по 2003 год число пациентов в месяц подскочило с 175 до 1300. Со временем он стал для Калифорнийского университета важным источником дохода и был признан национальным лидером в исследовании и лечении рака молочной железы. Возникло то место, которое Эссерман описывала на своей «открытке».

Вот как, по словам Эссерман, выглядит сегодня маршрут пациенток:

Как только женщина попадает в наш центр, я смотрю ее снимки. Пока она сидит в кабинете, мы можем сделать биопсию и за пять минут поставить диагноз. У нас также есть штатный гинеколог, психолог и консультант по вопросам генетики. Пациентке не нужно куда-то ходить – все в одном месте.

В центре рака молочной железы есть расслабляющий садик с целебными растениями и кафе, где можно выпить чашечку кофе. В киоске продают не только обычные цветы и подарки, но и парики и кашне для пациентов после химиотерапии.

«Впервые в истории мы поставили женщину во главу угла», – говорит Эссерман.

– 3 –

Описывая захватывающую цель, вы помогаете исправить один из самых больших грехов Погонщика – склонность тонуть в анализе. Наша первая инстинктивная реакция на большинство перемен – обеспечить Погонщика информацией: «По таким-то причинам нам нужны перемены. Вот таблицы, графики и диаграммы, которые это доказывают». Погонщики это обожают. Они начинают корпеть над данными, анализировать, находить нестыковки и перетирать сделанные выводы. Фаза анализа часто приносит Погонщику больше удовлетворения, чем фаза исполнения, а это опасно для процесса изменений.

Однако обратите внимание, что происходит, когда вы указываете привлекательное направление: Погонщик моментально задействует свои сильные стороны, чтобы понять, *как туда добраться*. Например, не успела Эссерман объявить о своей идее «все под одной крышей», как ее команда принялась ворочать мозгами: «Мы никогда не добьемся успеха, если у нас не будет доступа к рентгенологии. Поэтому придется уступить им квадратные метры...»

У вас есть выбор, куда направить энергию Погонщика: на размышления, в какую сторону пойти и нужно ли вообще двигаться с места, или (что гораздо конструктивнее!) как добраться до места назначения. Для второго нужна цель, берущая за душу, – такая, которая обращается и к Погонщику, и к Слопу. Вот в чем сила лозунга «все под одной крышей», придуманного Эссерман, и вызова, брошенного Кристал Джонс детям, – стать как третьеклассники.

Тем не менее в большинстве организаций целям недостает эмоционального резонанса.

Нормой стали задачи типа SMART<sup>10</sup> – конкретные, измеримые, реализуемые, уместные и своевременные. Типичная цель такого рода – что-то вроде: «К концу третьего квартала 2009 года моя маркетинговая кампания даст 4500 качественных указаний на потенциальных покупателей в этой группе сбыта».

Конкретность SMART-целей – прекрасное лекарство для избавления от больших грехов целеполагания – туманности и неуместности. («Мы будем восхищать клиентов каждый день всеми возможными способами!») Такие цели больше подходят для ситуации равновесия, чем для изменений, потому что в их основе лежит допущение, что цель сто ящая. Если вы согласны, что поиск 4500 потенциальных покупателей для отдела продаж – хороший способ занять ваше время, SMART-цель будет эффективной. Но если начальник дает вам подобное задание, хотя вы никогда раньше не занимались привлечением клиентов, могут возникнуть проблемы. Цели SMART *подразумевают* эмоции, а не порождают их.

В поисках цели, которая достучится до Слонов, возьмет за живое, нельзя полагаться на SMART. (Хотя встречаются и те, чьи сердца трепещут от призывов вроде «улучшить показатель ликвидности на 30 % за следующие 18 месяцев». Они называются бухгалтеры.) Но в целом исследование корпоративных попыток внедрения изменений показало, что финансовые цели вдохновляют на успешные перемены не так хорошо, как более эмоциональные, например лучше обслуживать клиентов или производить более полезную продукцию. Согласно авторам работы, «эффективные идеи выражают ценности, которые позволяют сотрудникам отождествлять себя с организацией... один менеджер в компании, производящей стекло, сказал, что “сложно почувствовать прилив энтузиазма от цели достичь 15 % рентабельности собственного капитала”»{37}.

У «открыток с места назначения» две задачи: они указывают Погонщику направление и объясняют Слону, почему туда стоит идти.

– 4 –

Открытки с места назначения – картинки будущего, которого можно достичь конкретными действиями, – невероятно вдохновляют. Первоклассники мечтали стать третьеклассниками. Коллектив Лоры Эссерман рисовал в воображении принципиально новую клинику, которая отвечала бы потребностям больных раком молочной железы.

Но представьте, что вашу команду цель не вдохновляет.

Что делать, если на самом деле члены вашего коллектива тайно или явно противятся нарисованному вами светлому будущему? Здесь появляется новый враг: рационализация. Например, все мы под Новый год обещали себе начать вести здоровый образ жизни. Мы вызываем мысленный образ наших будущих «я» – стройных и гибких – и сами себе нравимся. Но в глубине души никакого обязательства нет. Первое января закончится, пройдет несколько дней, мы проголодаемся и заметим в кухонном шкафу аппетитную пачку чипсов.

Понятно, что хочет Слон: большую горсть этой вкуснятины. А когда Слон чего-то очень хочет, Погонщик обязательно пойдет у него на поводу – что ему еще остается? – и начнет формулировать рациональные причины, чтобы оправдать срыв. *Ну, я же в прошлый четверг поел салата. Господи, я ведь покупаю однопроцентное молоко! С диетой ведь тоже нельзя перебарщивать. Пара чипсов – приемлемая награда за хорошее поведение.* Что поразительно, в душе мы по-прежнему уверены, что продолжаем вести здоровый образ жизни.

---

<sup>10</sup> От англ. Specific, Measurable, Actionable, Relevant, Timely (SMART).

В чем же ошибка? Слишком крупная цель, например «здоровый образ жизни», по определению неточна, и эта неоднозначность оставляет Слому место для маневра. Становится легко рационализировать поражение. Один из ответов на эту дилемму – ставить сверхточные цели. Ваша компания может объявить: «В этом году мы увеличим прибыль на 14,2 %». Несомненно, это намного лучше, чем просто побуждать сотрудников работать на пределе возможностей. Но одно дело – числа сами по себе, и другое – наше с ними обращение. Неужели вы серьезно думаете, что кого-то уволят, если компания повысила рентабельность всего на 12,3 %? Или убедительная рационализация все-таки сгладит эту разницу? *Ребята, при таком экономическом климате будем считать 12,3 % крупной победой!*

Подобная опасность есть и в личной жизни. Представьте, что в надежде обуздать потребление алкоголя вы поставили себе цель пить не больше бокала вина за вечер. Давайте посмотрим правде в глаза: однажды наступит день, когда вашему Слону очень захочется еще один, и с этого момента границы начнут расплываться. Вы «отдаете должное» правилу одного бокала, но наполняете его до самых краев. Или в уме меняете лишний бокал прямо сейчас на то, что в будущем (неопределенном) в какой-то вечер не будете пить вообще. Когда речь заходит о самоконтроле, мы все становимся похожи на ищущих лазейки юристов.

Если вас беспокоит ловушка рационализации на работе или дома, надо вытравить из своих целей двойное толкование, сделать их черно-белыми. Черно-белая цель («все или ничего») полезна в периоды, когда вы беспокоитесь, не откатитесь ли назад. Может быть, при злоупотреблении алкоголем черно-белой целью будет: «Больше ни грамма!». Здесь уже не увильнешь. А если поменять новогоднее решение вести «здоровый образ жизни» на «каждый день ходить в спортзал» или даже «забыть про чипсы»? От таких целей никуда не спрячешься: на пальцах либо есть проклятая оранжевая пыль от чипсов, либо ее нет.

Обратите внимание, что черно-белые цели – «Прощайте, чипсы!», «Больше ни рюмки!» – совершенно не вдохновляют. Они на 100 % ограничивают. Более того, они лишь программируют ключевое поведение, а не рисуют картину цели. Можно ли совместить эмоциональную мощь открыток с места назначения и уничтожающую рационализацию мощь черно-белых целей? Да, можно. Мы заметим это, если посмотрим на пример British Petroleum (BP). В 1991 году эта компания объявила черно-белую цель, которая шокировала ее сотрудников, годами работавших в нефтедобывающей промышленности. Это было «Никаких чипсов!» ценой много миллиардов долларов.

– 5 –

На протяжении большей части двадцатого столетия поиск нефти проводился интуитивно: это срабатывало, потому что специалисты имели довольно хорошее чутье и было сравнительно много запасов. В 1960-х годах Джим Вандерби, один из самых успешных нефтеразведчиков BP, отправился в Египет. Первые четыре-пять бурений были сухими. Начальство отправило ему телеграмму с указанием прекратить попытки. Он не получил или, по крайней мере, утверждал, что не получил ее. Несмотря ни на что, он продолжал бурение и уже при следующей попытке – в Суэцком заливе – наткнулся на нефтяное месторождение объемом много миллиардов баррелей.

Счастье продолжало улыбаться BP в 1960-х и 1970-х: их ждали открытия новых крупных месторождений, в том числе Прадхо-Бей на Аляске (1968) и Монтроз в Северном море (1971). Однако к концу 1980-х «мегапопадания» стали происходить реже. «Находить нефтяные месторождения было все труднее, – объясняет Пит Каллахер, один из руководителей компании Amoco Corporation, слившейся с BP в конце 1990-х. – Старые нефтеносные районы огромны, их можно было прощупать традиционными методами сейсмической разведки. Но цели становились все мельче, поэтому наш инструментарий изменился».

По мере изменения исследуемых ландшафтов эволюционировала и стратегия BP. В

1989 году руководители компании приняли стратегию на следующие пятнадцать лет: фокусироваться только на *крупных* месторождениях и перестать бороться за мелкие, тем самым избегая конкуренции с сотнями небольших компаний. В компании также решили взяться за расходы. В то время многие считали, что ВР – самая эффективная в мире разведочная компания. Тем не менее ее руководители полагали, что на разведку тратится слишком много. Они приняли решение урезать стоимость разведочных работ с пяти до одного доллара за баррель. Сотрудники компании сочли эту цель просто неслыханной.

Чтобы так резко снизить затраты, ВР нужно было минимизировать число сухих скважин. В то время средний коэффициент результативности бурения в отрасли составлял примерно 1 к 8. Показатели ВР были намного лучше: 1 к 5. Однако чтобы сократить затраты на разведку с 5 до 1 доллара за баррель, надо было перейти от «хорошей» результативности к беспрецедентной (некоторые говорили: *невозможной* результативности).

Ученые ВР начали изучать опыт прошлых разведочных работ, например насколько хорошо геологоразведчикам удавалось предсказывать успешность бурения. Они провели анализ скважин, пробуренных за десятилетний период, и обнаружили, что разведчики были довольно точны: в среднем 20 % бурений оканчивалось успехом.

Однако за средними значениями скрывалась интереснейшая диспропорция. Например, когда разведчики давали скважине 20–70 % вероятности попадания, их прогнозы были довольно точны. Но если исследователи говорили о более чем 75 %-ном шансе, они попадали практически всегда. Кроме того, скважины с 10 %-ным шансом успеха в действительности имели скорее 1 % такового. Таким образом, инстинкт не подводил разведчиков – они могли отличить хорошие скважины от плохих. Однако имелась информация, особенно для скважин с высокой и низкой вероятностью, которая разведчиками никак не использовалась.

Традиционно они были и «продавцами» своих скважин, давили на высшее руководство, чтобы получить зеленый свет для бурения. В 1980-х годах они научились использовать для этого инструментарий экономики рисков, в частности, концепцию «ожидаемой выгоды».

Расчеты ожидаемой выгоды – «бронбойный» метод в ситуации, когда риск и отдача хорошо понятны. Если я подброшу монетку, можете быть уверены, что у вас 50 %-ная вероятность выигрыша. Но каковы шансы обнаружить нефтяной фонтан? И если он забил, какова будет финансовая отдача? Все это субъективные оценки. Когда вы вводите субъективные предположения в расчеты ожидаемой выгоды, выскакивают точные числа и создается иллюзия научной достоверности. («Ожидаемая выгода с этой скважины, по нашим расчетам, составляет 112,8 миллиона долларов. Даже думать не о чем – давайте бурить!»)

Конечно, разведчики заметили, что если очень хочется пробурить скважину, можно просто поколдовать с цифрами в таблицах. Если приподнять уровень попадания или отдачу, ожидаемая выгода послушно поползет вверх. (Такие штуки, скорее всего, делались не из злого умысла. Помните, что когда Слон чего-то очень хочет, Погонщик обязательно рационализирует его желание.)

Если говорить более тонко, использование показателя ожидаемой выгоды заставляет людей воспринимать бурение как игру с числами. Джим Фарнсуорт, один из руководителей отдела геологоразведки ВР, выразился так: «Разведчики думают в категориях вероятностей риска. Люди попадают в ловушку чисел и прикидывают: “Пробуришь десять скважин при вероятности 1 к 10, мы попадем по крайней мере один раз и заработаем кучу денег”. Но проводя анализ, ты понимаешь, что все эти 1 к 10 *никогда* не срабатывают и чувство статистической ясности ложно».

Игра с шансами дает чувство ложного комфорта. *Даже пробуришь несколько сухих скважин, в конце концов мы попадем, и это все оправдает.* Разведчики похожи на венчурных инвесторов, которые надеются, что eBay или Google выручат даже при никудышном в общем-то портфолио.

Если бы вы были руководителем ВР и рассчитывали снизить затраты на разведку на 80 %, первой задачей было бы устранение этого чувства ложного комфорта.

Неоднозначность цели позволяет вкрасься рационализации. Как же изменить поведение команды, чтобы ко всем без исключения операциям по бурению подходили серьезно? Как лишить Погонщиков возможности спрятаться?

Давайте поищем новый стратегический лозунг: «Удвоим попадания!», «Нет сухим скважинам!», «Максимизируем ожидаемую выгоду!» Некоторые звучат многообещающе, но – обратите внимание! – всегда оставляют возможность увернуться. «Нет сухим скважинам!» легко обойдет любой опытный Погонщик. Разве уважающий себя разведчик считает, что бурит впустую? «Удвоим попадания!» лучше, но все равно остается зазор для рационализации множества сухих бурений. А что касается «Максимизируем ожидаемую выгоду!», ну, тут даже говорить не о чем.

Йен Вэнн, тогдашний руководитель службы геологоразведки ВР, придумал, как убрать возможность увильнуть. Он объявил о своей новой идее: «Никаких сухих скважин!»<sup>[38]</sup>.

Вообще.

Разведчики пришли в бешенство. Они считали, что цель просто абсурдна. Руководство хочет невозможного! Сухие скважины всегда были нормальной, приемлемой частью бизнеса. Помните? Число сухих скважин превышало число успешных в четыре раза, а теперь Вэнн назвал их все неудачами.

«Никаких сухих скважин!» – болезненная черно-белая цель. Раньше вероятностные прогнозы позволяли прикрыть неудачу. Как сказал Джим Фарнсуорт, «мы хотим избавиться от языка вероятностей, от людей, которые, если одна из пяти скважин не сработает, спрячутся за отговоркой: “Я же говорил, что будет одна из пяти? Я был прав”. Новый лозунг был попыткой заставить людей выдать абсолютный максимум, использовать каждый обрывок данных, чтобы сделать правильный анализ».

Благодаря лозунгу «Никаких сухих скважин!» разведчики сняли каски нефтяников и надели шапки геологов. Чтобы найти продуктивное нефтяное месторождение, должно сойтись множество факторов. Были разработаны различные тесты, чтобы оценить геологические характеристики. В частности, содержится ли в скважине богатый углеродом субстрат, необходимый для образования нефти? Есть ли под пластами нефти непроницаемый базовый слой, который удерживает и сохраняет ее после образования? Даже если в какой-то момент геологической истории нефть образовалась, не привели ли подземное давление или температура к ее распаду?

Идея устранения сухих скважин подтолкнула геологов к необходимости систематизировать накапливаемую информацию. Они ввели в карты систему цветокодировки: зеленый – для признаков, которые могут указывать на месторождение; темно-желтый – для областей, где информации недостаточно; красный – там, где имеются явные противополоказания. Затем эти карты накладывались друг на друга – каждый слой соответствовал отдельному геологическому исследованию. Бурить решались только в местах, где по всем мыслимым измерениям был зеленый цвет.

Лозунг «Никаких сухих скважин!» эффективно подавляет рационализацию плохо задуманных операций по бурению, причем сразу двух видов. Первое – «обучение». Удобно считать, что даже если какая-то скважина не дает результата, коллектив так много узнает в процессе, что в будущем будет действовать успешнее. «Я могу привести сотню примеров, когда люди совершали ошибки, потому что не воспользовались уже имеющимися знаниями, но считали, что узнают нечто ценное “на потом”», – утверждает Вэнн. Другая распространенная отговорка состоит в том, что некоторые скважины якобы имеют стратегическую ценность. Каллахер кривится: «Слово “стратегический” – последнее прибежище шарлатана!» Лозунг «Никаких сухих скважин!» и здесь устранял все лазейки. Скважина может быть стратегической, а может и не быть, но в любом случае она не должна

быть сухой.

Дэвид Бамфорд, бо льшую часть этого периода занимавший пост главного геофизика ВР, рассказывает: «Мне вспоминается несколько примеров, когда команда техников знала, что предлагаемая скважина будет сухой, однако руководство компании все равно хотело ее пробурить из-за давления со стороны правительства или деловых партнеров». Раньше людям «на передовой» было сложно оспаривать эти решения. Когда ваш менеджер – единственный, кто знает, в чем заключается «давление партнеров», как же вы можете убедительно возразить?

Цель «Никаких сухих скважин!» резко укрепила уверенность рядовых сотрудников. Разведочный форум – сообщество экспертов, ответственных за решения по разведке, – стал более сплоченным и начал противодействовать вхождению по «стратегическим причинам» в разведочные мероприятия с невысокими шансами. В конце концов, стратегия звучит как «Никаких сухих скважин!», а не «Никаких сухих скважин, если только бурение не успокоит важного партнера». Подход изменился, и голоса рядовых сотрудников при принятии решения стали не менее авторитетными, чем голоса их боссов.

Черно-белая цель сработала именно так, как задумывало руководство. Когда у человека не остается места, чтобы спрятаться, он перестает даже пробовать. Люди перепроверяют расчеты, принимают меньше рискованных решений. Они начинают серьезнее относиться к использованию любых данных и упорнее сопротивляются давлению правительства и партнеров по бизнесу.

К 2000 году уровень попаданий ВР достиг двух из трех – лучший результат в отрасли. Это *в три раза выше* уровня 1989 года! Компания все еще бурит сухие скважины, но поставленная цель привела к улучшениям, которые многие считали невозможными. Устранив собственные лазейки, ВР преобразилась. *Когда мы бурим скважину, лучше пусть в ней будет нефть!*

Обратите внимание, что руководители ВР не сказали: «Две из трех – отличный результат. Давайте его отпразднуем!» Каждая сухая скважина – поражение, и от этого никуда не деться. Уже нельзя оправдать неудачу: *Она была стратегической! Мы многому научились!* Остается только один вариант: в следующий раз думать лучше.

– 6 –

Если вас беспокоит потенциальное бездействие вашей команды или вы опасаетесь, что тихое сопротивление может замедлить либо саботировать перемены, черно-белые цели могут стать решением проблемы. Но давайте скажем прямо: цель не всегда должна быть поставлена так жестко. Призыв Кристал Джонс стать третьеклассниками не был черно-белым. Откровенно говоря, если бы дети достигли результатов третьего класса по математике и естествознанию, но не по словарному запасу, им все равно провели бы «выпускной». Идея центра рака молочной железы Лоры Эссерман тоже не была черно-белой – это совершенно лишнее.

Однако важно, чтобы долгосрочная цель совпадала с краткосрочными ключевыми шагами. Замысел Эссерман был захватывающим, но так и остался бы пустой болтовней, если бы не множество решений на поведенческом уровне.

Вам придется подкрепить свою открытку с места назначения хорошим сценарием поведения. Это рецепт успеха. А вот чего не следует делать – это предвидеть каждый поворот на пути между сегодняшним днем и целью. Планирование путешествия не то чтобы нежелательно – оно просто невозможно. Думать, что вы можете нарисовать подробную карту от начала до конца, как в современном навигаторе, – излишнее самомнение.

В начале пути не сходите с ума, думая о середине, потому что когда вы до нее доберетесь, все будет выглядеть иначе. Просто поищите хорошее начало, сильный конец – и вперед!

Среднестатистический инвестор может принимать решения по отбору акций, слушая авторитетных экономистов, читая новостные сводки или смотря телепередачи на деловые темы. Но крупные институциональные инвесторы, например благотворительные или негосударственные пенсионные фонды, находятся под особым контролем Уолл-стрит. Исторически инвестиционные банки всегда спонсировали исследовательские отделы в качестве бесплатной услуги для институциональных инвесторов. Посыл такой благотворительности был ясен: банк надеялся, что если дать хорошие рекомендации, инвестор воспользуется его трейдерами для покупки и продажи акций, принося тем самым прибыль банку.

Поскольку исследования, по сути, являются приманкой для «больших» инвестиционных долларов, отношение к ним на Уолл-стрит очень серьезное. Каждый год журнал *Institutional Investor* просит крупных инвесторов оценить полученные ими аналитические сводки. На основе этих ответов журнал ранжирует аналитиков в каждой отрасли и составляет общий рейтинг всех исследовательских департаментов на Уолл-стрит. К рейтингам этого журнала относятся как к Священному писанию. Они дают отдельным аналитикам огромные бонусы и привлекают клиентов в банки с лучшими исследовательскими отделами.

В 1986 году исследовательский отдел компании *Shearson Lehman* занимал унизительное пятнадцатое место в списке. Высшее руководство хотело поставить туда нового начальника и наняло Джека Ривкина<sup>[39]</sup>, который к тому времени превратил в центр влияния аналогичное подразделение другой компании – *Paine Webber*. Ожидания были ясны: «Мы должны попасть в пятерку лидеров!»

Первые впечатления Ривкина от отдела были далеки от оптимистичных. «В исследовательском отделе царил хаос. Его никто не уважал». Элен Гарцарелли, одна из ведущих аналитиков *Shearson Lehman*, вспоминает: «В отделе не хватало дисциплины... Каждый делал что хотел. Не надо было ходить на регулярные совещания, не надо было подавать отчеты в определенное время. До титула “Лучшая команда США”, присуждаемого журналом *Institutional Investor*, вообще никому не было дела».

Ривкин сделал в отделе много формальных изменений: нанял заместителя, Фреда Френкеля, выхлопотал у *Shearson Lehman* значительное увеличение штата и бюджета, уволил бесполезных сотрудников, изменил систему поощрений.

Эти изменения были жизненно необходимы, но в конечном итоге Ривкину нужно было изменить ежедневное поведение аналитиков своего отдела. В качестве аналогии представьте, что вы главный менеджер бейсбольной команды. Если в вашем распоряжении много денег, можно приобрести талантливых игроков. Можно «продать» отстающих. Можно предложить команде бонусы за плей-оффы. Эти изменения важны, но они не влияют непосредственно на игру команды. Для побед нужен тренер.

Ривкин был и менеджером, и тренером. Как тренер он знал, что ему нужно резко улучшить работу сотрудников, а для этого необходимо запланировать некоторые шаги. Он начал с объявления, что аналитики должны проводить как минимум 125 бесед с клиентами в месяц. Во время этих бесед он требовал делать заметки и вывешивать их в интранете – таким образом, качество и количество контактов аналитиков становилось известно всему коллективу. Один недавно поступивший на работу аналитик вспоминает: «Когда отчеты стали выставляться в сети, все начали пытаться попасть в первые строки рейтинга: никто не хотел плестись в хвосте... Аналитики начали спрашивать друг друга: “Как у тебя получается

столько звонить? Откуда у тебя время?»»

Отметка в 125 звонков подтолкнула отдел к действиям, пробудила азарт. Большинство сотрудников начали работать по 12–15 часов в сутки, почти без выходных. (Обратите внимание на ясность инструкций – это кампания однопроцентного молока в исполнении Ривкина.)

Кроме того, Ривкин стремился воспитать в подчиненных командный дух и боролся с традиционной культурой ковбоев-одиночек. Он требовал, чтобы в каждой презентации, которую аналитики готовили для клиентов, как минимум дважды были процитированы работы коллег. «Я не хочу слышать в презентации “Я-я-я”. Я хочу слышать “мы”, хочу слышать имена других людей». Вынужденный (поначалу) обмен идеями и ссылками намного укрепил команду в целом и был полезен отдельным аналитикам, связывая их с информацией, которую они бы иначе пропустили.

Ривкин не просто запланировал ключевые шаги – *Делайте 125 звонков и цитируйте работы коллег*. Он указал и направление: *Мы должны попасть в пятерку лучших по версии Institutional Investor*. Это то, что каждый понимал и желал.

По отделу начала кружить шутка: «I.I. или умри». Но стремление было серьезным. За восемнадцать месяцев реформы целых 95 % одной группы новоиспеченных специалистов попали в отраслевые рейтинги индивидуальных аналитиков Institutional Investor. Клиенты замечали особое внимание со стороны сотрудников Shearson Lehman, и когда журнал Institutional Investor спросил инвесторов, на кого они больше всего полагаются, эта компания впервые стала самым вспоминаемым брендом.

В 1988 году один из аналитиков компании начал исследовать лекарственный препарат «Эпоген» производства Amgen, распространяемый Johnson & Johnson, – синтетическую версию гормона эритропоэтина, увеличивающего выработку организмом эритроцитов. Эритроциты – красные кровяные тельца – отвечают за доставку кислорода в клетки организма. «Эпоген» давал им дополнительный импульс и прекрасно помогал при тяжелой анемии различных типов, например у пациентов, кровяные тельца которых повреждены химиотерапией. В то время препарат пробивал себе дорогу к получению разрешительных документов. Когда до выхода на рынок осталось недолго, биржевые инвесторы начали делать ставки, как будет продаваться лекарство, так как это повлияет на котировки акций Amgen.

Все исследовательские отделы выделили для этого препарата всего один крупный рынок, но аналитики Shearson Lehman полагали, что могут быть и другие. Несомненно, рассуждали они, для лекарства, которое увеличивает выработку эритроцитов, должны найтись и другие сферы применения. И они погрузились в исследовательский процесс. Фред Френкель вспоминает: «Все аналитики и ассистенты постоянно куда-то звонили. Оценивая рыночный потенциал этого лекарства, они опросили около ста больниц и аптек по всему миру. Когда данные были собраны, они поняли, что в руках Amgen находится лекарство стоимостью в миллиарды долларов. Никакой исследовательский отдел не смог бы сделать такую оценку, если бы выделил на нее всего одного сотрудника с ассистентом.

Аналитики Shearson бросили вызов сложившемуся на то время общему мнению, предсказав, что Amgen создала суперпрепарат. Они были так уверены в своих результатах, что опубликовали рекламу в New York Times и Wall Street Journal.

И они оказались правы. «Эпоген» стал препаратом-хитом, на тот момент самым успешным во всей биотехнологической отрасли. В 1990 году Shearson возглавила рейтинг Institutional Investor All-America Research Team. Всего за три года компания перепрыгнула с пятнадцатого места на первое.

Ривкин никак не смог бы предвидеть спрос на акции Amgen. Он сосредоточился на том, что было в его власти: показал открытку с местом назначения («I.I. или умри») и запланировал некоторые шаги, которые дадут его людям хороший старт. У него было правильное начало и правильный конец, и когда в середине вдруг выскочила ситуация с Amgen, успех команды был предрешен.

Пока мы много узнали о Погонщике, о его многочисленных сильных и слабых сторонах. Если смотреть с позитивной точки зрения, Погонщик – провидец. Он готов на краткосрочные жертвы для отдачи в будущем (и поэтому часто борется со Слоном, который в целом предпочитает немедленное вознаграждение). Кроме того, он умный тактик: дайте ему карту, и он будет точно по ней идти. Но мы увидели и множество недостатков Погонщика – его ограниченный запас силы, паралич перед лицом неоднозначности и выбора, а также бесконечную сосредоточенность на проблемах, а не на решениях.

Но вот вам и хорошая новость: сильные стороны Погонщика очень существенны, а его недостатки можно смягчить. Когда вы апеллируете к Погонщику внутри себя и других людей, на которых пытаетесь повлиять, план игры прост.

Во-первых, *следуйте за «яркими пятнами»*. Вспомните вьетнамских детей, которых несмотря ни на что хорошо кормили, или о торговых представителях Genentech, которые вопреки всему показывали отличные результаты. Анализируя ситуацию, вы обязательно найдете фактор, аспект, деталь, которые работают лучше других. Не заикливайтесь на неудачах. Вместо этого изучайте и клонируйте успехи.

Затем *укажите Погонщику направление* – начало и конец. Отправьте ему открытку с места назначения («Ты вскоре станешь третьеклассником!») и запланируйте ключевые шаги («Покупай однопроцентное молоко!»).

Как только вы все это сделаете, Погонщик будет готов возглавить перемены. Вы вооружили его для текущей борьбы с его огромным и упрямым другом – Слоном.

## Мотивируйте Слона

### Глава 5 Найдите чувство

В 1992 году Target был региональным ретейлером стоимостью в три миллиарда долларов, мелкой сошкой по сравнению с конкурентами – Kmart (9 миллиардов) и Wal-Mart (30 миллиардов). Но компания стремилась измениться. Даже в те дни реклама этой сети была модной, современной. К сожалению, товары в магазинах не соответствовали обещаниям. Клиенты жаловались: *Видишь потрясающую рекламу, а приходишь в магазин – и получаешь скукотину, как в Wal-Mart.*

Конец этой истории вы знаете. За последующие пятнадцать лет Target стал «тем самым Target» – гигантом стоимостью 63 миллиарда долларов, «Apple мира ретейлеров», чемпионом дизайна, своеобразным «яблочком мишени». Новая эра началась с легендарного чайника со свистком-птичкой дизайнера Майкла Грейвса и с годами пополнилась коллекциями постельного белья от Тодда Олдхэма, занавесками для ванных комнат Айзека Мизрахи, свитерами Mossimo, другими бесчисленными товарами, которым сопутствовал священный тренд – модно и дешево.

Точка отправления и конечный пункт Target хорошо известны всем. Но, подозреваем, о середине «большого пути» компании знают немногие. И это плохо, потому что перемена произошла именно в середине. Родилась она не в зале совещаний. Она произошла благодаря таким людям, как Робин Уотерс.

Уотерс не собиралась работать в Target<sup>[40]</sup>. Себя она называла модным снобом и поклялась не возвращаться в родную Миннесоту, где зима господствует солидную часть осени и весны. И уж конечно, она не собиралась работать в *дискаунтере*. У нее был завидный пост в фешенебельном универсаме Jordan Marsh, и вела она жизнь светской львицы: «Я ездила в Италию на встречи с Armani и Versace, водила компанию со всеми этими модельерами – это по-настоящему круто, когда тебе за тридцать. Но все имеет свой конец, и мне пришлось стать открытой для новых предложений».

Она пришла в Target в 1992 году в качестве менеджера трендов прет-а-порте, но на деле в сферу ее ответственности вошли черные лосины, свитера и майки с мультяшными героями.

В это время компания переживала важный период. СЕО Боб Ульрих только что вышел в отставку и стал председателем совета директоров. У него было четкое видение будущего: Target обязана стать «дискаунтером высшего класса», и коньком ее должен стать дизайн. Ульрих мечтал, что мишень – эмблема Target – станет «любимым брендом», уважаемым не меньше, чем Coca-Cola, Beatles или Lego, и не менее популярной, чем «золотые арки» McDonald's.

Однако в то время Target было далеко до реализации этих замыслов. Люди, отбирающие товар, который окажется на прилавках в разных отделах, были не более чем подражателями. По словам Уотерс, среди поставщиков одежды бытовала установка «найти бестселлер года, отвезти его в Азию, по-быстрому выпустить партию и на следующий год все продать за полцены». Чтобы завоевать внимание дизайнеров, Target надо было перестать плестись в хвосте трендов, оседлать их. Именно в этом состояла задача Уотерс.

Проблема заключалась в том, что у нее почти не было рычагов влияния, чтобы воплотить свое видение «правильного тренда» в жизнь. «Мне необходимо было склонить поставщиков на свою сторону. Я не могла им диктовать: “В этом году надо продавать пурпурное, потому что это модно”», – вспоминает она.

Уотерс медленно формировала группу приверженцев. Первыми ей поверили поставщики, занимающиеся гольфами. Она была по горло сыта одними и теми же избитыми расцветками – претендующими на оригинальность снежинками, оленями, которые можно было видеть во всех дискаунтерах. По ее настоянию был нанят дизайнер, который создал несколько свежих вариантов. И как предсказывала Уотерс, продажи резко возросли.

Первые эксперименты дали ей в руки необходимые козыри. Поскольку в Target господствовал культ аналитики, культ цифр, было критически важно опубликовать предварительные результаты. Уотерс смогла назвать «героев», которые рискнули и преуспели. («Посмотрите, чего достигли поставщики гольфов!»)

Некоторое время у ретейлеров была мода на одежду нейтральных цветов – серого, белого, хаки, желтовато-коричневого и черного. В один из сезонов во время демонстрационных показов новых тканей в магазинах Лондона и Парижа произошел «взрыв цвета». И это был не просто один из трудноуловимых трендов, а большая «новая волна». Уотерс как популяризатору дизайна в Target необходимо было заразить поставщиков страстью к цветному. Но все они, зацикленные на цифрах, посмотрели бы на данные продаж нескольких предыдущих лет и обязательно пришли бы к выводу, что цветное плохо продается. (В этой ситуации обращение к Погонщику не возымело бы успеха, потому что данные противоречили позиции Уотерс.)

Надо было подойти к задаче творчески. Она отправилась в кондитерский магазин FAO Schwarz, где можно купить конфеты M&M's какого вздумается цвета, принесла на совещание огромную сумку ярких бирюзовых, розовых и лимонно-зеленых драже и просто высыпала их в стеклянную вазу. «Люди говорили: “Ух ты!”, а я отвечала: “Смотрите, вот как вы реагируете на цвет!”»

Она принесла с собой и образцы недавно выпущенных сенсационных компьютеров

---

40

История Р. Уотерс рассказана ею в интервью Чипу Хизу в ноябре 2008 года.

iMac компании Apple цвета лайма, клубники, винограда и мандарина. Впервые в истории покупатели выбирали цвет своего компьютера так же серьезно, как автомобиля. Кроме того, Уотерс постоянно выискивала фотографии из бутиков по всему миру. Она показывала поставщикам снимок образцов гольфов и говорила: «Посмотрите: у них есть три пары нейтральных цветов, умеренно желтые, а затем они добавляют для разнообразия ярко-синий». Затем она сделала макет витрины с реальными образцами одежды, чтобы поставщики могли своими глазами увидеть и сказать: «О, вот этот синий цвет классный!» И вскоре после этого в одной из линий одежды Target появилась «та самая» синяя рубашка-поло.

Вот так происходят организационные перемены.

Рассказывая о том периоде, Уотерс сожалеет, что не она – герой этой истории. Она говорит, что была одной из многих, кому удалось преобразить компанию. Однако если оценить ее вклад, примечательно то, что она достигла успеха вопреки отсутствию влияния и ресурсов. Уотерс говорит: «В то время я работала без сотрудников. Мне постоянно приходилось откуда-то отрывать людей, мой бюджет никогда не сходился. Но я продолжала получать поддержку от поставщиков, которые говорили: “Смотри, у меня тут появилось лишнее местечко. Можешь нанять дизайнера, но она должна работать только над нашими вещами”. А следующий поставщик вторил: “Эй, я тоже хочу!”»

У Уотерс не только не было власти над поставщиками – она даже не говорила с ними на одном языке. На самом деле самая большая тайна успеха Уотерс: почему несколько показов произвели такие изменения в аналитической культуре Target, в которой языком общения был язык чисел?

– 2 –

В книге Джона Коттера и Дэна Коэна «Суть перемен» говорится об одном исследовании, проведенном при поддержке компании Deloitte Consulting. Команда проекта опросила свыше 400 человек из более чем 130 компаний в Северной Америке, Европе, Австралии и Южной Африке, пытаясь понять, как происходят изменения в крупных организациях. Подытоживая полученные данные, Коттер и Коэн пришли к выводу, что в большинстве ситуаций менеджеры в первую очередь сосредотачиваются на вопросах стратегии, структуры компании, ее корпоративной культуры и упускают самое главное.

Центральное место всегда занимает изменение поведения людей. Большой успех подразумевает обращение к чувствам. Это верно в том числе и для организаций, сфокусированных на анализе и количественных измерениях, и для людей, считающих себя «гениями МВА». При очень успешных попытках перемен человек находит способ помочь другим посмотреть на проблемы и решения так, чтобы это затрагивало не только их мысли, но и эмоции.

Другими словами, изменения происходят, потому что лидеры обращаются не только к Погонщику, но и к Слону.

Большинство из нас, оказавшись на месте Робин Уотерс, сделали бы экономическое обоснование мощи дизайна. Мы бы составили в PowerPoint презентацию с графиками, таблицами и хитро подобранными цитатами председателя правления, которого увлекало дизайнерское будущее. После показа такой презентации все присутствующие на совещании обязательно поймут, что мы имеем в виду. Может быть, даже согласятся с нами! Но изменят ли они свое поведение? Исследование Коттера и Коэна показывает, что нет.

По утверждению этих ученых, большинство людей считают, что изменения происходят в следующем порядке: «анализируй – думай – измени». Ты анализируешь ситуацию, затем все обдумываешь, а потом приступаешь к изменениям. В нормальной обстановке эта последовательность работает довольно хорошо. Если вам надо уменьшить затраты на ксерокопирование в типографии на 6 % или сократить на пять минут дорогу на работу,

упомянутая триада сослужит вам хорошую службу. Коттер и Коэн замечают, что аналитические инструменты работают лучше всего, когда «параметры известны, допущения минимальны, а будущее не туманно».

Но большие перемены выглядят иначе: в большинстве случаев параметры не до конца понятны, а будущее расплывчато. Из-за неопределенности, которую несут с собой эти изменения, Слоун не хочет двигаться, и его упрямство не побороть аналитическими аргументами. (Если девушка не уверена, стоит ли ей выходить замуж, ее не убедишь расхваливанием налоговых преимуществ и экономией на жилье.)

Коттер и Коэн заметили, что почти все успешные перемены происходят не по схеме «анализируй – думай – измени», а по принципу «увидь – почувствуй – измени». Вам демонстрируют доказательства, благодаря которым вы что-то чувствуете. Это может быть обеспокоенность проблемой, проблеск надежды в виде решения или отрезвляющее размышление о текущих привычках, но, как бы то ни было, это то, что задевает на эмоциональном уровне. Это обращение к Слоуну.

В демонстрациях для своих коллег по Target Робин Уотерс отдала должное именно философии «увидь – почувствуй – измени». Чтобы их убедить, она показала им витрины модных магазинов: *Посмотрите, разве это синее поло не бросается в глаза? Посмотрите, как оно привлекает внимание, притягивает!* Она принесла на совещание iMac и M&M's, чтобы люди поохали и поахали над ними, – «Смотрите, как вы реагируете на цвет!» (И кстати, разве не здорово влиться в движение, начатое Apple и самим Стивом Джобсом?)

Уотерс тщательно продумала, что увидят ее коллеги, потому что знала, какие чувства им надо внушить: надежду, дух творчества и соревнования. И они проглотили наживку.

Давайте не будем забывать и Джона Стегнера из первой главы – человека, создавшего «Храм перчаток». Зная, что его коллег не раскачать идеей централизованных закупок, он даже не потрудился над тем, чтобы запудрить им мозги байками о числах. Вместо этого он показал им то, что пробудило в них чувства. (*Мы на самом деле покупаем столько видов перчаток?!*) «Увидь – почувствуй – измени».

Пытаться побороть инертность и безразличие аналитическими аргументами – все равно что бросать утопающему огнетушитель. Решение не подходит к проблеме.

Иногда, однако, бывает непросто понять, почему ваши идеи не находят поддержки – потому что их не понимают или потому что не испытывают энтузиазма? К кому обращаться: к Слоуну или Погонщику? Ответ не всегда очевиден даже специалистам.

### – 3 –

Памела Омидьяр, основательница фонда HopeLab, знала, как тяжело подросткам бороться с раком. После недель жесткой химиотерапии они в ужасном состоянии: нет сил, выпадают волосы, болит горло, разрушается иммунитет. Когда, покинув больницу, они наконец возвращаются домой, перед ними брезжит лучик света: худшее, скорее всего, позади. А впереди довольно простые обязанности: сообщать о любых симптомах, например повышенной температуре, и в течение нескольких лет честно принимать лекарства – антибиотики и химиотерапевтические препараты.

Многие подростки этого всего не соблюдают, отчасти потому, что следовать режиму не так просто. Побочные эффекты химиотерапии, даже в малых дозах, очень сильны: тошнота, сыпь, усталость, раздражительность. Однако побочные эффекты домашнего режима – ничто по сравнению с ужасами интенсивной химиотерапии, а пропуская прием препарата, ребята рискуют повторно оказаться на больничной койке. Стив Коул, научный директор HopeLab, говорит: «Если пропустить 20 % приемов, шанс снова заработать рак повышается не на 20 % – вероятность подскакивает до 200 %».

Почему же подростки так страшно рискуют? Омидьяр была убеждена, что они просто не понимают, чего от них хотят, и начала искать новый способ повлиять на их поведение – что-то необычное, что-то на их языке. И ее осенило: надо сделать компьютерную игру.

После многомесячных усилий в HopeLab была разработана игра под названием Re-Mission<sup>[41]</sup>. В ней игрок становился Roxxi – нанороботом в серебряном костюме. Он пробивался сквозь кровотоки, истребляя опухолевые клетки зелеными химическими лучами. Между стадиями игры подростки смотрели короткие видеоролики, которые вела Смитти – робот-наставник; в них давалась дополнительная информация о химиотерапии и выздоровлении.

Re-Mission содержала двадцать уровней, каждый длился час и был буквально напичкан информацией. Впоследствии команда запустила первое клиническое испытание Re-Mission. В 2008 году результаты были опубликованы в медицинском журнале Pediatrics. К радости коллектива, игра заставила детей быть внимательнее к восстановительной терапии. Количество химиотерапевтических препаратов, циркулирующих в крови ребят, игравших в эту игру, повысилось на 20 %. Может показаться, что это немного, но маленькие различия в соблюдении режима имеют большое значение для здоровья – эти 20 % удваивают шансы выжить.

Но в доказательстве успеха скрывалась одна неожиданность. Многие дети проходили всего один-два уровня из двадцати и быстро бросали игру. Тем не менее даже они принимали лекарства регулярнее. Вообще говоря, подростки, прошедшие всего два уровня, меняли свое поведение так же, как дети, прошедшие все двадцать.

На первый взгляд, результат кажется абсурдным – все равно что обнаружить, что студенты получают одинаковые оценки независимо от того, ходят ли на занятия лишь неделю или весь семестр. Научный директор Коул признает: «Конечно, за один-два уровня мы многому не научим, потому что большую часть этого времени игроки летают по организму и что-то взрывают». Почему же даже не до конца пройденная игра так радикально меняет поведение?

Пытаясь понять озадачивающий результат, Коул начал опрашивать знакомых. Один из его друзей, профессор маркетинга в Стэнфорде, сказал: «Посмотри на проблему с точки зрения маркетолога: мы ведь можем изменить поведение людей даже коротким рекламным роликом по телевизору. Тут дело не в объеме информации, а в идентичности: “Если я куплю BMW, я буду таким же, как они. Если я поеду в отпуск туда-то, я покажу, что забочусь об окружающей среде”».

И тогда Коула озарило: у подростков, не соблюдающих режим приема лекарств, проблема не в знаниях, а в эмоциях. «Все сводится к самовосприятию, – говорит он. – После интенсивного курса химии такое чувство, как будто рак украл у вас жизнь. Поэтому детям просто хочется вернуться к своему настоящему “я”. Они больше не хотят быть “тем больным ребенком”».

Игра создает эмоциональную связь на инстинктивном уровне. Вы наноробот Roxxi, отважно побеждающий рак. Принимая химиотерапию и антибиотики, вы подзаряжаете лазерный бластер. В медицине – сила. А периодически выскакивающие образовательные видеоролики, в которых робот-наставник поучает о важности соблюдения режима, не имеют никакого отношения к происходящим изменениям. Меняется не понимание, а ощущения. Ребенок думает: «Я на это способен. Я за это отвечаю». Химиотерапия напоминает не о болезни, а о том, как ты вернул себе жизнь, как отвоевал у рака свое настоящее «я». Принимай таблетки, и навсегда перестанешь болеть раком.

---

41

Предыстория игры Re-Mission рассказана научным директором HopeLab Стивом Коулом Чипу Хизу в ноябре 2008 года. О проведенном HopeLab клиническом тестировании игры см.: Pamela M. Kato, Steve W. Cole, Andrew S. Bradlyn, Brad H. Pollock (2008), A Video Game Improves Behavioral Outcomes in Adolescents and Young Adults with Cancer: A Randomized Trial, Pediatrics, 122, e305–e317. См. также Jean L. Richardson et al. (1990), The Effect of Compliance with Treatment on Survival Among Patients with Hematologic Malignancies, Journal of Clinical Oncology, 8(2), 356–364.

## ПРАКТИКА

### Как заставить разработчиков заботиться о конечном пользователе?

**СИТУАЦИЯ.** Во многих компаниях – разработчиках программного обеспечения сотрудники, ответственные за написание новых программ, влюбляются в свой код. К отзывам клиентов, протестировавших их программы, они зачастую относятся скептически. Например, однажды в Microsoft тестировали очередную новую программную «фишку», и шесть из десяти пользователей не смогли понять, как ею пользоваться. Когда тестовая лаборатория поделилась этими данными с разработчиками, реакция была: «Откуда вы взяли шесть идиотов?»<sup>[42]</sup> С этой проблемой в той или иной степени сталкиваются многие компании. Возможно ли убедить разработчиков быть отзывчивее на реакцию клиентов?

### В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ИЗМЕНЕНИЕ И ЧТО ЕГО СДЕРЖИВАЕТ?

Компаниям надо заставить разработчиков порываться в софте в ответ на отзывы клиентов, иначе программы не будут иметь успеха. Но иногда разработчики сопротивляются и высмеивают отзывы или только символически что-то пересматривают, не пытаясь встать на место клиента и понять его затруднения. Это, вероятно, проблема Слона: разработчики понимают, чего от них хотят, но им не нравится, что их заставляют менять прекрасный код из-за каких-то недоумков. Однако давайте не будем делать поспешных выводов относительно степени вменяемости этих самых разработчиков. Такие оценочные суждения отражают психологическую предвзятость, которую мы рассмотрим в главе 8. Лучше сосредоточимся на том, чтобы больше мотивировать этих яйцеголовых ребят и убрать препятствия с их пути.

### КАК ДОБИТЬСЯ ПЕРЕМЕН?

#### *Направьте Погонщика*

1. Точка назначения. Мы должны нарисовать картину славы, которую группа получит в результате успешного запуска продукта. Разработчики станут героями-программистами, введут в резюме строчку, которая повергнет в почтительный трепет любого кадровика. Внимательно слушать клиента – просто способ ускорить приближение этой славы.

2. Запланируйте ключевые шаги. Достаточно ли конкретно вы ставите требования разработчикам? Представьте себе, что мы заявили: простоту пользования их программой оценили как неудовлетворительную. Что с этим сделать? Их Погонщики будут часами крутиться, пытаясь выбрать из десятков возможных улучшений. Наша обязанность – определить ключевые шаги вроде: «Надо сделать так, чтобы можно было быстрее вращать эти объекты».

#### *Мотивируйте Слона*

1. Найдите чувство. В Microsoft разработчиков приглашали посетить лабораторию тестирования юзабилити. Там, стоя за зеркалом одностороннего *vi* дения, они могли понаблюдать, как реальные пользователи борются с их программами. И это дает результат! Менеджер лаборатории тестирования говорит, что когда разработчик видит пользователя вживую, «ему в голову немедленно приходит минимум двадцать идей». Прежде всего, он сразу начинает сопереживать несчастному пользователю. Обычные бессмысленные отговорки – «Ну, если они не знают, как этим пользоваться, пусть читают инструкцию!» или «У меня блестящая идея, а вы где-то набрали шестерых дураков», – вся эта чушь просто остается за дверью.

2. Вырастите своих людей. Разработчики могут считать, что код, нуждающийся в пересмотре, бросает тень на их способности (мы поговорим об этом подробнее в главе 7, в разделе о фиксированных установках). Необходимо подчеркнуть, что на самом деле критерий профессионального уровня разработчика – не качество

первоначального кода, а то, насколько хорошо он сумеет преодолеть неизбежные препятствия. Мы должны по заслугам отмечать гениальные решения проблем клиентов, требовавшие недюжинных усилий.

#### *Начертите Тропу*

1. Сформируйте привычки. Приходят ли отзывы клиентов в самый удобный момент цикла разработки кода? У программистов складывается устоявшийся ритм, который помогает им в работе. Можем ли мы встроить тестирование пользователями в этот цикл?
2. Поработайте с обстановкой. Во многих компаниях программистам выдают самые лучшие компьютеры. Это отлично повышает производительность труда, но плохо воспитывает сочувствие к клиенту. Один менеджер говорит, что каждый раз, когда его разработчики используют машину, на поколение опережающую оборудование клиентов, у последних возникают проблемы с программным обеспечением. Разработчики не представляют, насколько медленно работают их программы у типичного пользователя. Пересадите их на те же машины, которые используют клиенты! (Это еще одно решение, связанное с Тропой, которое применяет Microsoft.)

– 4 –

Свои неудачные попытки изменений люди зачастую приписывают недостаточному пониманию. Мама ворчит: «Если бы моя дочь *поняла*, что такой стиль вождения опасен, она стала бы ездить осторожнее». Ученый заявляет: «Если бы у нас получилось заставить Конгресс *понять* опасность глобального потепления, сенаторы обязательно выступили бы с законодательной инициативой!»

Но провал попытки совершить изменения обычно не связан с проблемой понимания. Курильщики понимают, что сигареты вредны, но все равно не бросают курить. Американские производители к началу XXI века понимали, что чрезмерно зависят от продаж мощных внедорожников и грузовиков (и соответственно, от низких цен на нефть), но перестраивать производство не спешили.

В какой-то степени причина такой инертности ясна. Мы знаем, что есть разница между знанием и мотивацией действовать. Но когда приходит время изменить поведение других людей, наша первая инстинктивная реакция – поучить их чему-нибудь. *Курить очень вредно! Принимать лекарства для химиотерапии крайне важно!* Мы теряем время на разговоры с Погонщиком, в то время как надо обращаться к Слону.

Можно придумать безупречно рациональную причину, а люди все равно не будут меняться. Это довольно сильно выводит из себя. Почему Робин Уотерс надо было устраивать все эти демонстрации для коллег по Target? Разве логика дизайнерских инноваций сама по себе увлекает недостаточно?

Почему нельзя просто продумать путь к новому поведению? Ответ заключается в том, что в некоторых случаях собственным размышлениям действительно нельзя доверять.

– 5 –

Вы смотрите, как незнакомец входит в комнату и садится за стол. Он берет газету и читает вслух обычный прогноз погоды: «Завтра днем будет до 27 °С, ночью температура опустится до 12 °С...» Через полторы минуты он заканчивает свой «отчет» и выходит из комнаты.

После этого вас просят угадать его IQ.

Вы – участник психологического эксперимента – протестуете против этого абсурдного вопроса. *Я ничего не знаю про этого человека: он просто зашел в комнату и прочитал прогноз погоды. Это даже не был его текст – вы сами ему дали газету! Откуда я знаю,*

какой у него IQ?!

Неохотно вы стреляете наугад. Независимо от вас мнимого синоптика<sup>[43]</sup> просят угадать его собственный IQ. Кто будет ближе к истине?

Что удивительно – вы, хотя вы ничего о нем не знаете. Психологи Петер Боркенау и Анетт Либлер из Билефельдского университета, проводившие этот эксперимент, обнаружили, что предсказания посторонних об IQ незнакомца были точнее, чем его собственные предположения, примерно на 66 %.

Дело не в том, что вы такой блестящий предсказатель. Это он никудышный, как, впрочем, и все мы, когда речь идет о себе, любимых. Мы совершенно не умеем себя оценивать<sup>[44]</sup>. Студенты гораздо лучше прогнозируют продолжительность романтических отношений у соседей по общежитию, чем у самих себя.

Вдумайтесь на секунду в нелепость этих результатов. У мнимого синоптика есть вся информация, а у вас нет ничего. В его распоряжении данные за десятилетия – годы школьных отметок, результатов вступительных экзаменов, отзывов по работе и много еще чего. Мнимый синоптик должен быть лучшим в мире экспертом по мнимому синоптику!

Если бы самооценка зависела только от объема информации, подобный результат исследований был бы просто невозможен. Это как обнаружить, что вы можете лучше любой матери ответить на вопрос, сколько у нее детей.

Однако частью самооценки является *интерпретация*, и здесь вмешивается Слон. Он склонен принимать самую радужную интерпретацию фактов из всех возможных. («У меня в аттестате средний балл 2,1 – это значит, что мой интеллект просто недостаточно испытывали, чтобы меня заинтересовать».)

Значительное большинство людей полагает, что водит машину выше среднего уровня. В литературе по психологии эту веру называют *позитивной иллюзией*. Наш мозг – фабрика таких иллюзий. Всего 2 % старшеклассников считают свои лидерские качества ниже средних. Целых 25 % людей верят, что попадают в верхний 1 % по своим способностям ладить с другими. 94 % институтских преподавателей утверждают, что делают работу выше среднего уровня. Все поголовно уверены, что у них меньше, чем у других, риск сердечного приступа, рака и даже пищевых заболеваний, например сальмонеллеза. Самый сочный пример такого самообмана: люди утверждают, что, скорее всего, оценивают себя точнее других.

Когда речь заходит об изменениях, позитивные иллюзии становятся огромной проблемой. Перед тем как начать меняться, людям необходимо определить свое местоположение. Наши позитивные иллюзии осложняют правильную ориентировку – не дают получить четкую картину того, где мы находимся и что делаем. Как же развеять эти иллюзии, не травмируя людей критикой?

---

43

См.: Peter Borkeanu and Anette Liebler (1993), Convergence of Stranger Ratings of Personality and Intelligence with Self-Ratings, Partner Ratings, and Measured Intelligence, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 546–553. Корреляция между самооценкой и объективно измеренным IQ была равна 0,29 и отвечала за 8 % дисперсии. Корреляция между оценкой постороннего и IQ составила 0,38 и отвечала за 14 % дисперсии. Таким образом, незнакомые люди были на 66 % точнее.

44

См.: David Dunning, Chip Heath, Jerry Suls (2004), Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace, *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 69–106. Кроме того, Дэвид Даннинг провел интересное исследование феномена «неумелого и не подозревающего» – эффекта Даннинга – Крюгера. Выше всего оценивали себя те, кому не хватало навыков в данной области. Например, люди, у которых не было чувства юмора, часто думали, что их плоские шутки забавны, а малограмотные чаще других уверенно игнорировали исправления. После публикации исследования были опубликованы десятки газетных статей, иллюстрирующих этот феномен дискуссиями с руководителями, – эта тема не затронута в исходной научной статье.

Один из способов пробиться сквозь позитивные иллюзии подсказывает нам пример Департамента юстиции по делам несовершеннолетних штата Массачусетс. Учреждение занималось проблемными подростками. В конце 1970-х годов Массачусетс возглавил процесс реформы системы ювенальной юстиции<sup>11</sup>. Тюремные для малолетних закрывали и заменяли сеть неправительственных организаций – реабилитационных и амбулаторных консультационных центров, центров занятости, общежитий и так далее. Цель заключалась в том, чтобы реабилитацией молодых правонарушителей занимались благотворительные организации в их же родных районах.

С переходом Массачусетса на сетевую модель департаменту пришлось существенно измениться. Он начал работать преимущественно через посредников, например реабилитационные и консультационные центры, вместо непосредственного оказания услуг детям и подросткам. Большинство штатных сотрудников хорошо справились с переходом.

Кроме бухгалтерии.

Главой расчетного отдела был авторитарный менеджер, управлявший подчиненными железной рукой. Он любил кричать на сотрудников, и коллеги за глаза называли его Аттилой<sup>[45]</sup>. Этот Аттила требовал крайне скрупулезного соблюдения правил. Если в поданном отчете по расходам упустили какую-нибудь мелочь – дату, промежуточный итог и так далее, – бухгалтеры отфутболивали его обратно, вместо того чтобы самостоятельно вписать недостающие пустяковые данные. Из-за этих придирок и скверного характера Аттилу порядком недолюбливали во всех отделах, признается Сим Ситкин, тогдашний директор по планированию и исследованиям департамента. Под руководством Аттилы бухгалтерская группа считала себя скорее сторожевой собакой, чем поставщиком внутренних услуг.

Переход на сетевую модель затронул и расчетный отдел. Теперь запросы о возмещении подавали не сотрудники, а внешние компании. Однако последовательный Аттила и новых посредников держал в ежовых рукавицах. Если ему подавали неидеальный отчет, он его отклонял. Это создавало большие проблемы. Как вспоминает Ситкин, у неправительственных организаций не было места для маневра. Они считали каждую копейку, поэтому задержки с оплатой серьезно угрожали их работе.

Ситкин и Гейл Энн Хили, заместитель комиссара департамента, начали получать полные отчаяния звонки из этих организаций – иногда им нечем было платить сотрудникам, потому что Аттила не соизволил оплатить счет. Ситкин и Хили пытались как-то убедить главного бухгалтера дать несчастным хоть какое-то послабление. Но, как мы уже видели на предыдущих примерах, для реальных изменений одних знаний мало. Аттила оставался Аттилой.

В конце концов Ситкин и Хили решились на последнее средство – пригласили самодура-бухгалтера составить им компанию в одной из поездок. Втроем они должны были посетить несколько ключевых для департамента поставщиков социальных услуг. Эти организации зачастую ютились в старых, ветхих домах в неблагополучных районах. Среди всего этого хаоса и нищеты люди искренне пытались сотворить маленькое чудо. «Типичный сотрудник такой организации, – говорит Ситкин, – являл собой сочетание участкового и соцработника. Иногда поражаешься, как старательно человек, который сам когда-то мог быть в положении этих детей, пытается что-то для них сделать. Бедняги тяжело трудились и

---

<sup>11</sup> Система учреждений и организаций, осуществляющих правосудие по делам о правонарушениях, совершаемых несовершеннолетними.

явно много на этом не зарабатывали».

Во время этих посещений Аттила своими глазами увидел, какие трудности вынуждены преодолевать его «контр-агенты». В отличие от него, у них не было отдельных кабинетов. За тонкими стенами беспрерывно шумели жильцы; слышалась ругань, топот ног; в окна тянуло запахами жареной рыбы... Соцработники крутились как белки в колесе, пытаясь помочь всем оказавшимся в их поле зрения детям: одних отправляли к врачу, других – за материальной помощью...

Аттила своими глазами увидел будни этих благотворительных организаций. Их благополучие держалось на кончике соломинки, и за эту соломинку они цеплялись до последнего. Любая задержка с оплатой счета означала задержку мизерной зарплаты, урезание и без того скудного детского рациона, перенос визита к врачу, в котором нуждался ребенок... Впервые Аттила ощутил, какой непоправимый вред делу наносят его придирки. В свой кабинет он вернулся другим человеком.

Конечно, он по-прежнему оставался Аттилой. Он был властным и кричал, как всегда, – но уже по другим поводам. «Раньше он орал: “Почему вы мне подсовываете эту форму?! Разве не видите, что здесь не хватает того-то и того-то?” – рассказывает Ситкин. – После поездки он, что называется, поменял концепцию: “Разве вы не понимаете, что будет, если мы вовремя не подпишем этот чек?! Людям, между прочим, надо зарплату платить!”»

Преображение Атилле – яркий пример победы над позитивными иллюзиями. Если бы его попросили оценить свою результативность как бухгалтера перед выездом «на объекты», он, несомненно, поместил бы себя в верхние 10 %. В его голове бухучет заключался во внимании к деталям, поддержании жестких стандартов и сопротивлении внешнему давлению.

С точки зрения этих показателей у него было бы право высоко себя оценивать. Но наша вера в то, что как руководители, водители, супруги и командные игроки мы – выше среднего уровня, основана на трактовке всех этих понятий так, как нам удобно. (*Я здорово играю в команде: я постоянно даю коллегам полезные советы, чтобы они развивались!*) Почву для иллюзий питает неоднозначность таких терминов, как «лидер» или «командный игрок», – вот почему нам намного труднее вообразить себя отличным прыгуном с шестом.

Понятие «хороший бухгалтер» растворилось в воздухе, когда Аттила лицом к лицу встретился с работниками соцзащиты. Чувство сострадания заставило его пересмотреть свои позитивные иллюзии. «Я думал, хороший бухгалтер должен быть твердым, а теперь убедился, что его главное назначение – обслуживать людей». Осознав неадекватность своего старого подхода, он стал ярким поборником нового: «А ну-ка обработайте эти чеки побыстрее – люди ждут!»

Аттила-бухгалтер был тяжелым случаем, но Хили и Ситкин сумели пробить его броню и заставить испытать человеческие чувства. Почувствовав, он изменился. Эта история дарит всем нам надежду на то, что можно достучаться и до других «аттил» в нашей жизни (Атилле-папы, Атилле-начальника или Атилле-подростка).

– 7 –

Слона мотивируют эмоции. В борьбе за изменения нам надо воззвать к правильному чувству. Но *какому*? Ярости, надежде, тревоге, энтузиазму, страху, радости, удивлению?

NoreLab создал для больных раком детей компьютерную игру, которая дарила им ощущение власти и силы. «Храм перчаток» Джона Стегнера шокировал директоров и заставил по-новому взглянуть на малозначащую, на их взгляд, проблему. Лаборатория юзабилити Microsoft внушила разработчикам чувство сострадания к клиентам.

Мы часто слышим, что люди хорошо меняются, когда их «приперло», – следовательно, необходимо вызвать у них чувство страха, беспокойства или обреченности. Два профессора Гарвардской школы бизнеса, занимающиеся корпоративными изменениями, говорят, что перемены добиться сложно, потому что люди неохотно меняют привычки, которые в прошлом

себя оправдали. «При отсутствии серьезной угрозы<sup>[46]</sup> сотрудники будут продолжать делать то же, что и всегда». Как следствие, авторы подчеркивают важность кризисов: «Лидеры, совершающие переворот, должны убедить людей в том, что компания действительно на смертном одре, или хотя бы в том, что для выживания и процветания ей нужны радикальные изменения». Другими словами, при необходимости нам нужно *создать* кризис, чтобы убедить людей в том, что движение – единственный способ избежать катастрофы.

Схожее мнение о важности кризиса когда-то превалировало среди психотерапевтов. Большинство из них полагало, что алкоголикам и наркоманам ничем не поможешь, пока они не опустятся на самое дно<sup>[47]</sup>. В 1980-х годах на профессиональной конференции психотерапевт Рут Максвелл сделала презентацию и показала коллегам, как использовать методики семейного «вмешательства», чтобы убедить наркоманов начать программу лечения, даже если они еще не совсем опустились. В своей книге Breakthrough («Прорыв») Максвелл писала, что ее «чуть не освистали... Исходя из глубоко укоренившихся в психиатрии традиций, они твердо верили, что человека нельзя вылечить, если он не мотивирован лечиться». А «мотивация» требовала кризиса – удара о дно жизни.

Говоря о кажущейся необходимости кризиса, уместно вспомнить о «горящей платформе»<sup>[48]</sup> – фразе, знакомой по литературе о корпоративных изменениях. Она связана с ужасным событием, произошедшим в 1988 году на нефтяной платформе Piper Alpha в Северном море. Утечка газа вызвала взрыв, который расколол платформу надвое. Как писал тогда один журналист: «Уцелевшие встали перед кошмарным выбором: прыгнуть с 46-метровой высоты в море огня или погибнуть на распадающейся платформе». Энди Мочан, руководитель работ на платформе, вспоминает: «Выбор был прыгать или сгореть заживо, поэтому я прыгнул». Его спасла команда, в которую входили силы НАТО и ВВС Великобритании.

Из этой человеческой трагедии возникло довольно странное бизнес-клише. Термином «горящая платформа» СЕО обычно обозначают необходимость хорошенько напугать сотрудников, чтобы подвигнуть их на изменения. Создать «горящую платформу» – значит нарисовать такую мрачную картину текущего положения дел, что работникам ничего не остается, как только прыгнуть в «пылающее море».

«Горящая платформа» – отличная жизнеутверждающая сказка для ваших подчиненных: «Ребята, давайте выберем опасный прыжок в океан, чтобы не сгореть! А теперь за работу!»

Если закрыть глаза на глупость сравнения с горячей платформой, страх действительно может быть мощным мотиватором. Вспомните «Маргаритку» – знаменитый ролик в поддержку Линдона Джонсона на президентских выборах 1964 года, в котором маленькая девочка держит в руках цветочек, а за ней вырастает ядерный гриб. Проголосовать за его соперника Барри Голдуотера – как будто предостерегала реклама – то же самое, что сбросить на своего ребенка атомную бомбу. Или подумайте о подлом директоре компании по продаже недвижимости в пьесе Дэвида Мэмета «Гленгарри Глен Росс» («Американцы»)<sup>[49]</sup>,

---

46

См.: David A. Garvin, Michael A. Roberto (February 2005), Change Through Persuasion, Harvard Business Review, p. 1–8, Harvard Business School Press (2006), Harvard Business Review on Leading Through Change, p. 85–104, Boston: Harvard Business School Press.

47

См.: Ruth Maxwell (1986), Breakthrough: What to Do When Alcoholism or Chemical Dependency Hits Close to Home, New York: Ballantine Books.

48

См.: William E. Smith and Helen Gibson (July 18, 1988), Disaster 'Screaming like a Banshee', Time, [www.time.com/time/magazine/article/0,9171,967917,00.html](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,967917,00.html).

49

См.: David Mamet (1984), Glengarry Glen Ross: A Play, New York: Grove Press.

принесшей ему Пулитцеровскую премию: «Первый приз – Cadillac Eldorado... Второй приз – набор ножей для стейков. Третий приз – вы уволены».

Специалисты по санитарному просвещению тоже уважают подобные «фильмы ужасов». Помните ролик, в котором показывают черные, с наростами легкие курильщика, или знаменитое «Это ваш мозг после наркотиков», где проводилась аналогия между мозгом наркомана и яичницей (этот образ, в свою очередь, пробуждал зверский аппетит у курильщиков марихуаны).

Несомненно, негативные эмоции мотивируют. Никто не хочет, чтобы в его ребенка попала бомба. Но что именно мотивируют эти эмоции?

«Попавший в ботинок камень причиняет боль, и вы решаете проблему», – говорит Мартин Селигман, психолог из Пенсильванского университета. В каком-то смысле отрицательная эмоция должна именно убрать камушек из ботинка: мотивировать определенные действия. Когда вы сердитесь, глаза сужаются, сжимаются кулаки, и вы готовы отстаивать свое достоинство. Когда вы боитесь, зрачки расширяются, тело напрягается, и вы готовы пуститься наутек. Таким образом, негативные эмоции, как правило, помогают нам избежать риска и посмотреть в лицо проблеме.

Вывод: если вам нужно быстрое и конкретное действие, негативные эмоции могут помочь. Но в большинстве случаев, когда требуется изменение, ситуация не напоминает камушек в ботинке. Стремление уменьшить содержание парниковых газов в атмосфере – не из этой серии, как и миссия Target стать «ритейлером высшего класса» или желание улучшить свою семейную жизнь. Эти ситуации требуют творческого подхода, гибкости и остроумия. И, к сожалению, «горячая платформа» вас ими не снабдит.

А что же снабдит?

– 8 –

В 1998 году, к моменту, когда ученые уже десятилетиями изучали негативные эмоции, психолог Барбара Фредриксон написала наводящую на размышления статью под названием *What Good Are Positive Emotions?* («Польза положительных эмоций»)<sup>[50]</sup>. Статья стала классикой. Впоследствии ее цитировали более чем в сто раз чаще, чем типичную статью по психологии, и она способствовала взлету позитивной психологии – дисциплины, которая вылилась во множество популярных книг о счастье, вышедших за последние годы.

Как писала в статье Фредриксон, позитивные эмоции довольно загадочны. В отличие от негативных, они, по-видимому, не призваны вызывать определенные действия, например драться или убежать от чего-то. С ними даже не связано характерное выражение лица: эмоции наслаждения, удовлетворенности, гордости, любви и заинтересованности обычно вызывают самое общее выражение «мне приятно», известное как «улыбка Дюшена»<sup>12</sup> (губы приподняты в уголках, а мышцы вокруг глаз изогнуты – так выглядит жена, когда вы ей говорите: «Ого как ты похудела!»); большинство наших положительных эмоций передается

---

50

См.: Barbara L. Fredrickson (1998), *What Good Are Positive Emotions?* *Review of General Psychology*, 2, 300–319. По мнению Фредриксон, врачи, которые испытывают положительные эмоции, решают запутанные медицинские дилеммы быстрее и более гибко. Студенты в хорошем настроении предлагают более инновационные решения технических проблем. Позитивно настроенные переговорщики успешнее, креативнее, они чаще находят взаимовыгодные варианты. Благодаря положительным эмоциям людям легче видеть связи между непохожими идеями. Все эти тенденции – гибкое решение проблем, инновационные варианты, компромиссы на переговорах – очень полезны при переменах.

<sup>12</sup> «Улыбка Дюшена» названа в честь Гийома Бенджамина Амана Дюшена де Булонь. В середине XIX века парижанин Дюшен пытался выяснить, связаны мышцы лица с душой или нет. Он обнаружил, что глаза окружены мышцами, сокращение которых трудно контролировать и которые являются неотъемлемой частью произвольной улыбки.

через одну и ту же маску Дюшена. Мы даже не можем быстро отличить искреннюю улыбку Дюшена от фальшивой – это прекрасно иллюстрируют целые поколения победительниц конкурсов красоты. (Подсказка: при настоящей улыбке Дюшена глаза чуть прищурены – это сложно имитировать.)

Негативные эмоции обычно «сужают» мысли. Если вы идете по темному переулку и все тело напряжено, мозг вряд ли будет бродить по списку заданий на завтра. Страх, ярость и отвращение заставляют нас четко фокусироваться, а это то же самое, что надеть шоры. Полицейских детективов, например, часто приводят в отчаяние показания жертв нападения с огнестрельным оружием – они часто дают подробнейшее описание пистолета в руке преступника, но не могут вспомнить, была ли у него борода.

Фредриксон утверждает, что, в отличие от сужающего эффекта негативных эмоций, положительные эмоции созданы, чтобы «расширять и создавать» наш репертуар мыслей и действий. Например, радость вызывает в нас желание поиграть. У игры нет плана, она *расширяет* набор действий, которые мы можем придумать. Нам вдруг хочется валять дурака, изучать или изобретать какое-то новое занятие. А поскольку радость поощряет нас играть, мы *создаем* ресурсы и умения. Например, когда дети играют в кучу-малу, они осваивают физические навыки; когда играют в игрушки, кубики или рисуют цветными карандашами – учатся работать с предметами, а изображая животных и супергероев – ладить с другими.

Положительная эмоция интереса расширяет список того, что мы хотим исследовать. Когда мы заинтересованы, нам хочется активно общаться, узнавать что-то новое, ощутить новый опыт. Мы становимся более открытыми идеям. Позитивная эмоция гордости, когда мы достигаем поставленной цели, также расширяет перечень задач на будущее, поощряет преследовать еще бо льшие цели.

Большинство крупных проблем, с которыми мы сталкиваемся на работе и в жизни, неоднозначны и требуют вовлеченности. Они не похожи на ситуацию «горящей платформы», когда людям хочешь не хочешь приходится действовать по нехитрым жестким правилам. Чтобы решать более масштабные и амбициозные проблемы, необходимо поощрять открытость ума, креативность и надежду.

Это возвращает нас к Робин Уотерс – мастеру положительных эмоций. Она не пыталась припугнуть коллег «горящей платформой»: «Wal-Mart ест наш хлеб! Target на смертном одре! Бросайтесь со мной в огненное море!» Вместо этого она придумала, как «включить» в коллегам свежее мышление и энтузиазм. *Что если цвет будет «бросаться в глаза», как эти iMac? Посмотрите на эти витрины парижских бутиков – а если мы расположим наши свитера так же?*

Постепенно, товар за товаром, Уотерс помогла сдвинуть с места закоснелую культуру, потому что нашла способ вселить в своих коллег оптимизм и восхищение. Она «нащупала» верные чувства.

## Глава 6 Сократите путь к переменам

– 1 –

В 2007 году ученые Алия Крам и Эллиен Лангер опубликовали исследование, посвященное отношению горничных<sup>[51]</sup> к физическим упражнениям. Тема работы, прямо скажем, вряд ли способна вызвать массовый интерес, однако результаты ее оказались просто

---

51

См.: Alia J. Crum, Ellen J. Langer (2007), Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect, Psychological Science, 18, 165–171.

ошеломительными (настолько, что при попытке их объяснить исследователи пришли к неверным выводам).

Итак, начнем с самого начала – с горничных.

Среднестатистическая горничная убирает в день пятнадцать номеров, и на каждый у нее уходит 20–30 минут. В течение уборки ей приходится ходить по номеру, наклоняться, чтобы вытереть пыль и почистить ванну, толкать мебель, поднимать и переносить вещи и многое другое. Это довольно тяжелые физические нагрузки – они значительно превышают ежедневные нормы, рекомендованные Министерством здравоохранения, весьма озабоченным идеей здорового образа жизни наших сограждан.

Однако горничные, видимо, даже не замечают, что их работа сродни интенсивной спортивной тренировке. В начале исследования 67 % опрошенных сообщили Крам и Лангер, что не делают регулярных физических упражнений. Более трети заявили, что совсем не уделяют внимания физкультуре. Это как если бы треть ведущих ток-шоу пожаловались на недостаток человеческого общения.

Впрочем, что такое упражнения? Если взять общепринятое определение – «то, чем человек занимается на тренажерах в фитнес-клубе в окружении потных мужчин и женщин в обтягивающих трико», – тогда горничные правы. Но наши тела не различают таких тонкостей: сожженная калория – это всегда сожженная калория, независимо от способа сжигания.

Ученых интересовало, что будет, если удивить горничных, сообщив им, что они – истинные звезды фитнеса. Одной группе «виртуозов уборки» радостные новости преподнесли максимально подробно: им вручили инструкцию с описанием пользы от упражнений и пояснили, что их ежедневной работы достаточно для получения описанных плюсов для здоровья. Упражнения не обязательно должны быть тяжелыми, рассказали им, и не обязательно делаться в спортзале. Горничным в этой группе дали таблицу с указанием, сколько калорий они сжигают при различных видах работы: 40 калорий при 15-минутной смене белья, 100 калорий за полчаса уборки с пылесосом и так далее. В другой группе горничным выдали ту же информацию о пользе упражнений, но про то, что их работа – прекрасный способ натренировать мышцы, им не сказали. Статистику по сжиганию калорий они тоже не получили.

Четыре недели спустя исследователи снова связались со своими респондентками и обнаружили нечто невероятное. Женщины, которым сказали, что они отлично тренируются, сбросили в среднем 0,82 килограмма (это почти 225 граммов в неделю – довольно существенный результат). В другой, малоинформированной группе горничные не похудели.

В поисках возможных объяснений Крам и Лангер провели отдельное расследование. Выяснилось, что похудевшие горничные не впали в «спортивную горячку» – не записывались в фитнес-клубы, а продолжали работать в своем обычном режиме.

Потребление алкоголя, кофеина и табака у них также осталось неизменным. Рацион тоже никак не поменялся – женщины не начали есть больше овощей или меньше сладкого. И тем не менее они теряли вес.

Что же заставило их улучшить свою физическую форму?

– 2 –

Одна автомойка провела рекламную кампанию – раздала дисконтные карточки<sup>[52]</sup>. Когда клиент заезжал помыть машину, ему давали наклейку. Собрав восемь таких наклеек, человек получал право на одну бесплатную мойку.

Другие клиенты той же автомойки получили немного другие карточки. Чтобы

---

52

См.: J. C. Nunes, X. Dreze (2006), The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort, *Journal of Consumer Research*, 32, 504–512.

бесплатно помыть автомобиль, надо было собрать не восемь, а десять таких наклеек, но была и «фора»: в самом начале вместе с карточкой им выдавались две «бонусные» наклейки.

Цель в обеих группах стояла одна и та же: восемь раз помой машину – и получи приз. Разной была психология. В первом случае человек начинал с чистого листа, а в другом уже оказывался на 20 % ближе к цели. Через несколько месяцев бесплатную мойку получили 19 % клиентов с восемью наклейками и 34 % – в группе с исходным «бонусом» (в этой группе награду зарабатывали быстрее).

Люди мотивированы сильнее, уже пройдя отрезок длинного путешествия, чем в начале более короткого. Именно поэтому в кругах специалистов по фандрайзингу принято объявлять кампанию по сбору средств, уже имея на счетах половину суммы<sup>[53]</sup>. В конце концов, кто захочет дать первые 100 долларов, если предстоит собрать целый миллион?

Таким образом, один из способов мотивировать на какое-то действие – это дать людям изначально почувствовать, что они ближе к финишной черте, чем им кажется.

### – 3 –

Крам и Лангер объясняли потерю горничными веса эффектом плацебо. Другими словами, они пришли к выводу, что само осознание пользы для здоровья такой работы вызвало потерю веса независимо от изменений поведения.

Эффект плацебо – один из самых надежных феноменов современной медицины, поэтому на первый взгляд объяснение кажется разумным. У всех нас есть друзья, которые готовы поклясться в целительной силе сомнительных лекарств – специфически пахнущих добавок или экстрактов из носорожьих рогов. Может быть, обретенное горничными знание дало им схожий психологический толчок?

Обратите, однако, внимание на общую черту, объединяющую все проявления эффекта плацебо: он наступает, если человек оценивает свое состояние сам. Вы пьете таблетку обезболивающего, а потом доктор спрашивает: «А сейчас болит?» Вы приняли антидепрессант, а через шесть недель психотерапевт интересуется: «Как ваше самочувствие?» В этой ситуации логично (хотя, в сущности, по-прежнему очень странно), что пациенты, принимающие плацебо вместо настоящего лекарства, заявляют, что чувствуют себя немного лучше.

Но в нашем случае не та ситуация. Никто не спрашивал горничных, как они себя чувствуют и считают ли себя более здоровыми. Они просто вставали на весы, и весы показывали, что масса тела снизилась. Весы неподвластны эффекту плацебо.

Хорошо. Может быть, если вы вдруг обнаружили, что хорошо тренируетесь, возникает какой-нибудь психосоматический эффект? Может быть, внушение способно ускорить метаболизм или что-то в этом роде? Видимо, такая вероятность существует, но давайте скажем прямо: факт того, что сила мышления способна сделать человека стройнее, – это прямо-таки научная сенсация. Книга на тему «Думай и худей» принесла бы авторам миллиарды долларов.

Позволим разочаровать вас, уважаемые читатели. Куда более вероятно, что потеря веса у горничных – своего рода аналог поведения потребителей на автомойке. Горничным как бы давали карточку с двумя наклейками: они с изумлением обнаруживали, что вопреки собственной оценке *уже занимаются тренировками*. Они прошли не ноль, а целых 20 % по пути к цели, а осознание пройденного пути колоссально мотивирует. *Я не*

---

53

Эту практику Чип Хиз обсуждал с Яном Альфьери из Ассоциации профессиональных фандрайзеров в феврале 2009 года. Альфьери сказал, что деньги обычно находятся в течение так называемого тихого периода еще до того, как о кампании объявлено публично. В прошлом показатель составлял 50 %, но в некоторых последних кампаниях поднялся до целых 70 %. Альфьери объясняет: «Все рассчитано на то, чтобы вселить в спонсоров уверенность в успехе кампании».

*низкоквалифицированная рабочая сила – я спортсмен!*

Прежде чем улыбнуться, подумайте, как бы вы себя почувствовали на месте горничных. Если к вам в офис придет ученый и заявит, что вы, сами того не подозревая, совершаете чудеса аэробики? Каждым кликом мышки вы сжигаете целых восемь калорий! Посмотрели в интернете статистику по бейсболу – как будто пробежали пару километров! Разве вы не испытаете чувства удовлетворения? *Ух ты, как у меня здорово получается!*

Здесь кроется самое главное: с этого момента вы почти наверняка будете вести себя по-другому. Поняв, что в «упражнения» засчитываются всякие, с вашей точки зрения, пустяки, вы, сами того не замечая, станете еще чуточку активнее.

То же самое произошло с горничными. Возможно, получив заряд энтузиазма благодаря хорошим новостям, они начали чистить душевые кабины немного энергичнее, чем раньше. Может быть, меня белье, они стали чаще ходить к тележке и обратно, чтобы чуть больше двигаться, а на обед подниматься и спускаться по лестнице, а не на лифте. А немного больше усилий они приложили потому, что кто-то вклеил им в «карту упражнений» две наклейки: они внезапно осознали, что ближе к финишной черте – стройному телу, чем могли себе представить.

Это чувство прогресса критически важно, потому что нашего Слона легко деморализовать, спугнуть, сбить с пути, и из-за этого его приходится подбадривать с самых первых шагов.

Если вы возглавили процесс перемен, хорошо начать с поиска этих первых «двух наклеек» и вклеить их в «карты» вашей команды. Не заикливайтесь на новизне и грядущих результатах предстоящих изменений – постарайтесь напомнить об уже завоеванных вершинах. «Ребята, я понимаю, что система подчинения выглядит по-другому, но ведь у нас уже был опыт работы в таких группах, когда мы занимались проектом RayCom». «Солнышко, восемнадцать килограммов сбросить нелегко, но ты уже отказалась от газировки, поэтому пару кило к концу года ты точно уберешь».

Лидерские инстинкты призывают нас из лучших побуждений «поднимать планку». Но если вы хотите мотивировать упирающегося Слона, такая тактика может принести вред – преграду, наоборот, надо понизить. Нарисуйте картину прыжка через высоко поставленную планку, а потом опустите ее так, чтобы можно было перешагнуть.

Если вы хотите заставить упрямого Слона сдвинуться с места, вам надо *сократить путь к переменам* {54}.

– 4 –

Если вы похожи на нас, авторов этой книги, значит, вы любите, когда дома чисто, но ненавидите уборку. Страх перед ней постоянно растет, потому что с каждым часом, с каждым днем стопки офисных бумаг угрожают поглотить вас, гора грязного белья поднимается к потолку, а сервант утопает под слоем пыли. Проблема усугубляется, с ней растет и страх, без уборки дом становится все грязнее, а это, в свою очередь... Порочный круг?

Но чего именно мы боимся? Подумайте: разве поднять майку с пола и бросить ее в корзину для белья так *ужасно*? Ничуть. Равно как и, сполоснув стакан, поставить его в посудомоечную машину, положить папку на полку или побрызгать стеклоочистителем зеркало в ванной. Так почему из сочетания довольно безобидных действий рождается

---

54

Множество психологических исследований свидетельствует о том, что с переменами лучше справляются те, кто обладает высокой ситуационной самоуверенностью. Такие люди показывают лучшие результаты в спорте, учебе и работе, дольше выдерживают стресс и спокойнее реагируют на вынужденное затишье. См.: Albert Bandura, Dale H. Schunk (1981), Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586–598.

кошмар? Отчасти потому, что, по нашим представлениям, правильная уборка по определению должна закончиться тем, что в доме станет чисто. Картина долгого пути к конечному результату – все эти кладовки, блюда, ковры, унитазы и полы – вгоняет нас в ступор; нам становится невыносимо просто открыть дверь. Кажется, что это слишком.

Можно ли избавиться от страха, уменьшив масштаб задачи?

Это соображение легло в основу хитрой системы самопомощи под названием «Пятиминутка по спасению комнаты»<sup>{55}</sup>, предложенной Марлой Силли – гуру домоводства, которая называет себя Флай-леди, или Летающей домохозяйкой. Вот что надо сделать: возьмите кухонный таймер и поставьте его на пять минут. Затем отправьтесь в самую запущенную комнату – ту самую, которую вы никогда не показываете гостям, – и, пока тикает таймер, начните пробиваться через хаос. Когда зазвонит звонок, можете с чистой совестью остановиться. Звучит неплохо, не так ли?

Это хитрость для Слона. Слон ненавидит работу без немедленной отдачи. Чтобы заставить пошевелиться, его необходимо убедить, что все не так плохо. *Посмотри, всего пять минут. Разве это так страшно?*

Что можно сделать за пять минут уборки? Немного. Но они помогут в самом сложном – заставят сдвинуться с места. Браться за неприятную работу всегда тяжелее, чем продолжать, поэтому, раз уж вы взялись за уборку, есть шанс, что сигнал таймера вас не остановит. Вы сами удивитесь, как быстро пойдет дело, и начнете гордиться своими достижениями – чистыми раковиной, ванной, нижним этажом. Эти гордость и уверенность будут нарастать сами собой. Заработает так называемое колесо везения, но для его запуска необходимо искусственно приблизить первые перемены.

## – 5 –

Стивен Фаррар, владелец магазина на eBay, и его жена Аманда, фармацевт, попали в финансовые передряги. «Все началось с того, что после окончания института у нас осталось 60 тысяч долларов долга по образовательному кредиту. Мы сделали то, что считалось нормальным: купили дом, две новые машины и взяли еще 35 тысяч долларов по кредитной карточке. Просто не задумывались и ни о чем не заботились – старались не отставать от других и покупали много всякой всячины». Потом началась паника. До Фарраров дошло, что всего один несчастный случай или потеря работы – и они банкроты. Поняв, что им нужна помощь, они обратились к опыту гуру личных финансов Дэйва Рэмси<sup>{56}</sup>.

В молодости Рэмси сам пережил трагедию и возрождение. В свои двадцать шесть лет он пополам с женой владел недвижимостью стоимостью более четырех миллионов долларов, но внезапно все богатство рассыпалось в прах. В своей книге *The Total Money Makeover* («Полное преображение денег») он вспоминает: «Мы прошли через финансовый ад и за три года потеряли все. На нас подали в суд, мы оказались банкротами с двумя маленькими детьми на руках. Слово “ужас” и близко не описывает нашего состояния. “Раздавлены” будет ближе, однако мы держались друг за друга и решили не сдаваться».

Рэмси вышел из почти смертельного финансового коллапса, полный решимости помочь другим избежать своих ошибок. В своих книгах и шоу на радио он дает советы людям и целым семьям. Чаще всего проблема номер один – непомерные долги.

Один из его самых известных и неоднозначных методов борьбы с задолженностью – «снежный ком». Обнаружив у себя долги на сто с лишним тысяч долларов (не считая

---

55

См.: [www.flylady.net/pages/FLYFaq.asp](http://www.flylady.net/pages/FLYFaq.asp).

56

См.: Ramsey (2007), *The Total Money Makeover*, Nashville, Thomas Nelson. История Фарраров приведена на с. 116–117. Мы видели множество финансовых планов, но Рэмси поразил нас своей последовательностью в отношении психологических принципов изменений, которые мы рассматриваем в данной книге.

ипотеки), Фаррары начали работать по предложенной им схеме. Первым делом надо выписать все долги – от кредитных карт до просроченных платежей по студенческому кредиту, – а затем расположить их в порядке возрастания. Затем нужно делать по каждому долгу минимальные платежи с одним исключением: каждый лишний доллар идет на оплату первого долга в списке. Поскольку он самый маленький, его удалось погасить довольно быстро. Вычеркнув его из списка, Фаррары направили свободные доллары на оплату второго долга, затем третьего, потом четвертого. Вычеркивая долг, они избавлялись от минимального платежа, что оставляло в их распоряжении больше денег, чтобы как следует подналечь на следующий. С каждой новой победой «снежный ком», идущий на оплату следующего долга, катится немного быстрее.

Обратите внимание, чего тут не хватает: нет никаких упоминаний о процентах. Даже если самый маленький долг Фарраров – неоплаченный счет за коммунальные услуги, по которому проценты вообще не начисляются, Рэмси все равно советует его оплатить и только потом браться за счета по кредитным картам с 20 %-ной ставкой и выше.

От таких советов обычный финансовый консультант скривится. В конце концов, даже простая математика подсказывает нам, что сперва выгоднее оплатить долги с высокими процентами. Но Рэмси прекрасно знает, что делает:

Я типичный зануда и всегда начинаю с вычислений. Я понял, что цифры и правда должны сходиться, но иногда мотивация важнее, и это как раз тот случай... Посмотрите правде в глаза: если, сев на диету, вы сбросите вес в первую же неделю, то будете продолжать. Если же вы, напротив, набрали вес или за шесть недель не заметили особых успехов – забросите это дело. Занимаясь со специалистами по продажам, я пытаюсь их заставить быстро заключить одну-две сделки, потому что тогда они «загораются». Когда вы начинаете действовать по методике «снежного кома» и за первые несколько дней избавляетесь от пары маленьких долгов – поверьте мне, это зажжет в вашем сердце огонь. Мне неважно, есть ли у вас степень магистра психологии: чтобы воодушевиться, надо быстро выиграть, а воодушевление чрезвычайно важно.

Большинство финансовых консультантов рекомендуют клиентам в первую очередь оплатить долги с большими процентами и тем самым оптимизировать влияние на бюджет. Но Рэмси не пытается разобраться с оптимизацией: он берется за Слона. Ему известно, почему люди попадают в финансовые неприятности: они теряют контроль над ситуацией и чувствуют себя бессильными у подножия долговой горы. А бессилие математикой не поборешь – надо доказать человеку, что он способен победить. Если вы заплатите 185 долларов из 20 тысяч долга по кредитке с высокой процентной ставкой, безысходность никуда не денется. А если полностью оплатить просроченный счет за коммунальные услуги, его можно вычеркнуть из списка, тем самым одержав мизерную, но все же победу над долгом.

Рэмси использует ту же стратегию, что и Флай-леди в своей «пятиминутке»: столкнувшись с непосильной задачей, человек будет инстинктивно от нее уваливать, поэтому надо разбить задачу на более мелкие. Сжать время наступления перемен. Замахнуться на настолько маленькое изменение, чтобы победа была неизбежной. Когда человек уберется в одной комнате или оплатит один долг, его страх начнет рассеиваться, а хорошие перемены – расти как снежный ком.

## ПРАКТИКА

### Как урезать бюджет без политических распрей?

**СИТУАЦИЯ.** Мэри Карр – финансовый директор университета, который переживает значительный спад числа абитуриентов. Чем меньше студентов, тем меньше выручка вуза, а это ведет к дефициту бюджета. Работа Карр – курировать разумные бюджетные сокращения примерно на тридцати кафедрах. [Ситуация

реальная.]

**В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПЕРЕМЕНА И ЧТО ЕЕ СДЕРЖИВАЕТ?** Карр нужно, чтобы заведующие кафедрами сокращали свои бюджеты без особого сопротивления и взаимных упреков. Она уже добилась определенных успехов и прояснила цель: согласно ее подсчетам, заведующим кафедрами предстоит урезать бюджеты на 5%. Большинство из них соглашаются с необходимостью сокращений. По мнению Карр, опасность в этом вопросе представляют руководители, которые медлят. Бюджетных сокращений надо добиться быстро, а это зависит, прежде всего, от способности Карр мотивировать Слонов в своих коллегах.

### **КАК ДОБИТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЙ?**

#### *Направьте Погонщика*

1. Следуйте за «яркими пятнами». Может ли Карр найти истории успеха, когда заведующие кафедрами подходили к задаче творчески и придумывали, на чем сэкономить (например, установить сенсорное освещение и отопление или передать административные функции на аутсорсинг)? Если да, то необходимо найти способ помочь другим кафедрам скопировать их успех.

#### *Мотивируйте Слона*

1. Приблизьте перемены. Необходимость пятипроцентной экономии ясна, но сокращение – из разряда тех задач, которые внушают страх. «Услышав, что предстоит урезать бюджет на 5%, люди обычно немного паникуют, – говорит Карр. Так как разбить задание? Оказалось, Мэри Карр – большая поклонница Флай-леди, и ее вдохновляет «пятиминутка по спасению комнаты». Поэтому она каждую неделю выбирает две-три строки бюджета, скажем, офисные принадлежности, тренинги и командировки, и интересуется у завкафедр, получится ли у них убрать 5% по этим пунктам. «Если вырезать маленькие кусочки, паника прекращается», – утверждает Карр. Она сократила путь к изменениям, уменьшив тем самым вероятность сопротивления Слона.

2. Вырастите своих людей. Когда главы кафедр справились с первыми тремя строками бюджета, важно не потерять темп. Поэтому Карр говорит: «Треть мы уже сделали!» Она как бы дарит им две наклейки на «карточку автомойки» – дает понять, что они уже добились большого прогресса и приблизились к цели.

#### *Начертите Тропу*

1. Создайте привычки. Каждый понедельник Карр, как часы, запрашивает отчеты и задает образцы поведения, например: «Если вы считаете, что сократить на 5% расходы по командировкам не получится, перезвоните мне сегодня». С помощью очень логичного и предсказуемого процесса Карр старается сделать цикл бюджетных сокращений более рутинным, автоматическим.

2. Соберите толпу. На каком-то этапе все завкафедр собираются на ежегодную планерку. В первый день они видят, какие сокращения сделаны ими на начальном этапе. Вечером каждый заведующий планирует цикл более глубоких сокращений и наутро делится с коллегами своими предложениями. Карр объясняет: «Каждый видит масштабы сделанного и позитивные последствия сокращения в будущем. Располагая этой информацией, собрание принимает решения коллегиально, а не на уровне отдельных руководителей. Каждый смотрит на университет как на единый организм». В сущности, заведующие оказывают друг на друга положительное товарищеское давление. Думать о бюджетных сокращениях в масштабе университета в целом (сильная общая идентичность), а не отдельных кафедр, становится социальной нормой.

всего пять минут уборки по дому, всего один маленький долг. Другой способ – подумать о *маленьких победах*, вехах в пределах досягаемости. (Наш отец Фред Хиз, более тридцати лет проработавший в IBM, учил своих сотрудников, что, если «вехи» кажутся слишком далекими, надо поискать «сантиметровые засечки». Хорошо сказано!)

Допустим, вы пытаетесь заставить сына-подростка убратся дома. Чтобы преодолеть первоначальное сопротивление, можно воспользоваться «пятиминутным спасением». Но если немного продумать стратегию? Например, определить, с какой комнаты ему начать. Можно попросить убратся в крохотной гостевой ванной, потому что ее-то он точно доведет до блеска за пять минут. Общая цель – уборка всего дома – слишком глобальна и не может мотивировать, но маленькая запрограммированная вами победа в первые пять минут подарит ему достаточно энтузиазма, чтобы зажечься следующей маленькой целью (конечно, когда речь идет о подростке, на долгий запал не рассчитывайте).

Случалось ли вам путешествовать на машине на длинные расстояния? Если да, то вы, без сомнения, испытали эту методику на себе. Возможно, вы разбивали поездку на города или часы или, может быть, обещали себе через 120 километров остановиться и выпить кофе. Думать про «120 километров до кофе» гораздо легче, чем о том, что до конечного пункта назначения рулить еще восемь с половиной часов.

Не думайте, что вехи появятся сами собой. Чтобы мотивировать изменения, их надо запланировать.

Мы говорили о маленьких личных победах – их можно использовать, чтобы вселить оптимизм в водителя в дальней поездке или убирающего дом подростка. Этот же принцип работает и в больших организациях. Например, человеку по имени Стивен Келман пришлось инициировать «маленькие победы» в федеральном правительстве.

В 1993 году Келману, преподавателю Гарвардского института государственного управления им. Джона Кеннеди, позвонили из администрации президента Билла Клинтона с просьбой возглавить Управление федеральной закупочной политики. Во главе ведомства Келману предстояло отвечать за мониторинг и реформирование системы госзакупок. Надо сказать, что правительство покупает очень много. В 2003 году оно потратило на различные товары и услуги – от канцелярских скрепок до вертолетов Службы национальных парков США – 320 миллиардов долларов. Когда на кону такие деньжищи, не надо позволять людям бегать с кредиткой в Bell Helicopter за новым вертолетом (с другой стороны, вспомните авиакомпанию с их бонусными милями).

Келману не очень хотелось заниматься этой работой, но в конце концов предложение он принял. Келман прекрасно знал, во что ввязывается, – тремя годами ранее он сам написал книгу о реформе системы госзакупок<sup>{57}</sup>.

С закупками была масса проблем. За долгие годы правительство приняло множество мер предосторожности, чтобы предотвратить различного рода злоупотребления. За принятыми правилами стояли благие намерения, но, накапливаясь слой за слоем, они начали приносить больше вреда, чем нарушения, против которых были введены. Например, принимая решение о закупках, чиновники не имели права использовать в качестве аргумента «прошлые результаты» поставщика. Представьте, например, что правительство заключило с некоей компанией CodeLords контракт на разработку программного обеспечения и продукт был поставлен не в срок и работает непростительно плохо. Несмотря на это, правительству запрещено использовать эти данные при оценке кандидатуры CodeLords для другой задачи! (Это все равно что надо выбрать парикмахера, не принимая во внимание, как он вас в прошлый раз постриг.)

Иногда уже само количество правил подавляет всякий здравый смысл. Знаменитый пример: Министерство обороны США искало поставщика шоколадного печенья и опубликовало 20 страниц «военно-технических требований» – подробную спецификацию с описанием ингредиентов, размера печенья, процесса выпечки и других подробностей. Из-за этих требований цена стала неоправданно высокой: компании, которые производят печенье большими партиями, скажем, Keebler или Nabisco, никогда не взялись бы за этот заказ, потому что часть требований неизбежно противоречила бы их собственным стандартам.

Как уже было сказано, на посту главы Управления Келман должен был возглавить реформу системы, однако полномочий у него было немного. В штате насчитывалось около двадцати человек, и ни один из них ничего существенного не закупал: настоящие решения принимались в десятках крупных федеральных агентств. Келман должен был реформировать закупки, изменяя *поведение* закупщиков, разбросанных по всему правительственному аппарату.

Перед вами – типичная история аутсайдера. Чтобы представить себе воочию 320 миллиардов долларов, которые правительство тратит на свои закупки, только сравните: этих денег хватит, чтобы выкупить всю годовую продукцию всей индустрии компьютерного «железа» – все ноутбуки Dell, все компьютеры IBM, приводы Seagate и так далее. И все равно денег останется достаточно, чтобы купить все до единой машины, выпущенные автопромом вместе с запчастями<sup>{58}</sup>.

В процесс закупок вовлечены тысячи правительственных чиновников. На эти огромные, просто бескрайние зыбучие пески человеческой пассивности и инертности и вступил Келман, автор хорошей книги о зыбучих песках. Он попался на крючок и должен все исправить, но не имеет никакой власти над песком, кроме двадцати песчинок где-то на восточных окраинах пустыни. С тем же успехом можно нанять некоего разбирающегося в компьютерах журналиста по имени Фил, чтобы он изменил порядки в компьютерной промышленности.

Келман знал, что ему обязательно надо быстро добиться хоть какого-то результата, иначе его просто уволят. «Если получится быстро создать пример успешных изменений, его, возможно, удастся использовать в качестве катализатора для других перемен», – писал он позднее. Он искал быструю, достижимую, заметную победу – маленькую победу, которая сработает во всех элементах системы, будь то Министерство обороны, здравоохранение или социальное обеспечение. Он считал, что если получится привести Слонов в движение легкой миссией – своего рода правительственный эквивалент «пятиминутки по спасению комнаты», – их можно будет заставить двигаться дальше.

И вот однажды во время беседы с одной чиновницей зародилась идея. Чиновница пожаловалась Келману, что когда ей нужно что-то простое и дешевое, например компьютерные диски, по правилам закупок невозможно сходить за ними в супермаркет через дорогу. Это ограничение ужасно выводило ее из себя.

И Келман увидел шанс. Он поставил задачу: *Я хочу, чтобы в следующем году ваше агентство в два раза чаще пользовалось государственными кредитными картами.* (Обратите внимание на точность поставленной задачи – что-то вроде кампании однопроцентного молока. Келман направлял Погонщиков конкретностью поведенческого изменения.) По его замыслу, когда сотруднику требуется что-то небольшое – купить DVD, внешний жесткий диск или пачку офисной бумаги, – он должен иметь возможность перейти через дорогу и по кредитной карточке купить на месте все, что нужно. Келман попросил агентства принять официальное обязательство реализовать его идею. Агентства выразили

поддержку, поэтому Келман пошел дальше. В следующем году он ввел еще четыре подобные инициативы.

Вторая была довольно серьезной: Келман попросил агентства порвать с традицией игнорировать прошлые результаты. Он знал, что «пробить» эту идею в верхах будет непросто, поэтому решил публично объявить о ней, только заручившись согласием минимум восьми федеральных агентств. Его команде удалось получить необходимые подписи восьми агентств, но оказалось, что это только начало. «Когда мы заполучили девять агентств, число участников начало расти как снежный ком, и вскоре мы могли заявить отстающим: “Подписались почти все, кроме вас”». (Это говорит о заразительности поведения, которое мы обсудим в главе 10. Келману удалось задействовать все три части нашей схемы: направить Погонщика, мотивировать Слона и начертить Тропу).

В конце концов «Обязательство учитывать прошлые результаты» согласились дать 20 ведомств. Чтобы обеспечить серьезное отношение к делу, Келман побудил агентства выделить 58 предстоящих контрактов, в которых будет непосредственно рассмотрен прошлый опыт.

Благодаря этим обязательствам Келман придал неслыханный импульс неповоротливой бюрократической машине. Проведенное через пять лет внутреннее исследование показало, что к сторонникам реформы закупок отнесли себя 70 % сотрудников первого звена. В 1998 году влиятельный Брукингский институт опубликовал исследование с оценкой успешности различных инициатив по «переосмыслению деятельности правительства», предпринятых за последние восемь лет. Реформа закупок Келмана стала единственной, заработавшей оценку «А». Один человек сумел провести крупные изменения в федеральном правительстве.

– 7 –

Планируя ранние успехи, вы планируете надежду. Во время перемен надежда бесценна. Она питает Слона.

Когда человек встал на тропу и продвигается по ней, важно сделать прогресс заметным. Иногда, как, например, при похудении, его легко измерить – достаточно встать на весы. К сожалению, еще не придумали весов для «инноваций на производстве» или «степени уменьшения углеродного следа». Где отыскать линейку, чтобы измерить перемены, которые вы возглавили?

Ориентированные на решение психотерапевты, которых мы упомянули в главе 2 раздела о Погонщике, создают свою собственную шкалу. Вспомните, как они задают пациентам вопрос о чуде: «Представьте, что, пока вы спали, произошло чудо, и все проблемы, с которыми вы сюда пришли, решены. Как вы об этом узнаете, проснувшись утром?»

Эти психотерапевты знают: чудо может казаться их пациентам очень отдаленным, поэтому по пути к цели надо все время поддерживать в них мотивацию и надежду. Для этого они разработали способ оценки успехов – *шкалу чуда* {59} от 0 до 10, где 10 – это и есть чудо. На первом сеансе пациентов всегда спрашивают, на сколько пунктов они себя оценивают. Частый ответ – 2 или 3 – вызывает воодушевленную реакцию психотерапевта. *Здорово! Вы уже прошли 20 % пути к цели! Знакомо?* Психотерапевты клеивают пациенту две наклейки в «купон на автомойку».

Сеансы идут, и психотерапевт продолжает отслеживать успехи пациента с его слов {60}.

59

См. также: Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Harry Korman, Terry Trepper, Eric McCollum, Insoo Kim Berg (2007), *More than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy*, New York: Haworth Press, pp. 61–72. Отличный пример применения эффекта масштаба на практике приведен в работе Scott D. Miller, Insoo Kim Berg (1995), *The Miracle Method: A Radically New Approach to Problem Drinking*, New York: Norton, p. 39–59.

60

Со шкалой от 0 до 10 людям становится легче фиксировать даже минимальное продвижение к цели. Видя

Он празднует каждую победу – с радостью реагирует, когда пациент говорит, что перешел от 3 к 4. Для большинства из нас такая реакция неочевидна. Много ли менеджеров по продажам станет плясать от счастья, услышав, что торговые представители на 40 % приблизились к выполнению плана продаж? Однако такое воодушевление критически важно, потому что усиливает само себя. Празднуя переход от 1 к 2, а потом от 2 к 3, вы получаете уверенность для совершения следующего шага.

Еще одно преимущество состоит в том, что возможность измерить чудо срывает с пути завесу тайны. Скажем, вы работаете над искоренением болезненной застенчивости сына-подростка. Может быть, чудом для него будет пригласить девушку на школьный бал. Сейчас такой подвиг немислим, но с ним можно поговорить о его робости – если он ее признает и поймет, насколько она ему мешает, беседа поставит его на вторую отметку шкалы.

Ориентированный на решение психотерапевт спросил бы вашего сына: «Что надо сделать, чтобы перейти на третий уровень? Давайте поговорим не о том, как перепрыгнуть сразу к чуду, десятке, – мы еще до этого не дошли. Давайте поговорим о тройке».

Может быть, третий уровень для вашего сына – это что-то простое, например спросить сотрудника в магазине, где находится полка с зубной пастой. Сделав это, он докажет, что способен успешно взаимодействовать с совершенно незнакомым человеком, и почувствует, как продвигается к чуду. Ценность шкалы чуда состоит в концентрации на маленьких, достижимых и видимых отметках, а не на конечной цели, которая может казаться очень отдаленной. Это все равно как взбираться по высокой лестнице и думать о *следующей* ступеньке, а не глядеть наверх. Может быть, лезть еще долго, но от мысли, что вы реально продвигаетесь в верном направлении, становится легче.

Еще раз обратите внимание, как часто накладываются друг на друга обращения к Слону и Погонщику. В данном случае Погонщик вашего сына получает очень ясное направление: *надо спросить у продавца про зубную пасту*, а его Слон – небольшой прилив надежды. *Может быть, я не обречен оставаться таким застенчивым до конца жизни.*

Благодаря шкале чуда у вас всегда будет ясное понимание того, каким должен быть следующий шаг, и четкое ощущение, какая следующая маленькая победа вас ждет. Вы движетесь вперед и, что еще ценнее, все крепче верите в собственную *способность* продолжать двигаться вперед.

## – 8 –

Тренер Национальной футбольной лиги Билл Парселлс, выигравший с командой New York Giants два Суперкубка, согласен, что «даже маленькие успехи могут подарить людям мощную веру в себя»<sup>[61]</sup>. В статье, опубликованной в Harvard Business Review, он развивает эту мысль:

В тренировочных лагерях мы сосредотачивались не на окончательной цели – завоевать Суперкубок, а ставили четкий набор задач, находящихся *в пределах прямой досягаемости*: мы должны стать умной командой, быть в хорошей форме, круто играть, гордиться собой, развивать командный дух и самоуважение, не критиковать друг друга.

---

изменение на шкале, психотерапевт спрашивает: «Как вы этого добились?» Он несколько раз задает вопрос: «Как?» Важно быть настойчивым, даже если – а часто особенно если – пациент поначалу с трудом формулирует ответ. Вопрос подразумевает, что он сделал что-то полезное: улучшения не происходят без причины. Некоторые психотерапевты называют этот процесс *позитивным обвинением*.

61

См.: Bill Parcells (2001), The Tough Work of Turning Around a Team, Harvard Business Review on Turnarounds, p. 105–114, Boston: Harvard Business School Press.

Когда мы начали воплощать эти задачи, я следил, чтобы о них знал каждый игрок. Я акцентировал внимание на каждой подворачивавшейся возможности и одновременно ставил следующую задачу, которую нам предстояло решить. Если тренировка проходила особенно хорошо, я собирал команду и говорил: «Сегодня мы отлично поработали и кое-чего достигли. Я вами очень доволен. Но я хочу, чтобы завтра спецбригады работали безупречно. Если вы этого добьетесь, к воскресной игре мы готовы».

Когда люди достигают поставленных вами небольших, видимых целей, до них начинает доходить, что они способны преуспеть. Они порывают с привычкой проигрывать и начинают вырабатывать привычку побеждать.

Бывший тренер команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Джон Вуден<sup>[62]</sup>, один из величайших тренеров институтских баскетбольных команд, однажды сказал: «Если каждый день делать небольшие улучшения, произойдут великие вещи... Не ищите быстрых больших прорывов. Ищите маленькие улучшения, каждый день по одному. Это единственный способ чего-то добиться, и такие успехи сохраняются дольше».

Тренеры – мастера приближать изменения. Подталкивая команду к цепочке «маленьких заметных изменений», они придают ей импульс. В статье под названием Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems («Маленькие победы: переосмысление шкалы социальных проблем»)<sup>[63]</sup> психолог Карл Вейк отмечает: «Маленькая победа уменьшает важность (“ничего особенного”), уменьшает требования (“это все, что надо сделать”) и повышает воспринимаемый уровень навыков (“уж на что-что, а на это я способен!”). Все три фактора делают изменения легче и устойчивее».

Однако не стоит видеть все в исключительно розовых тонах. К сожалению, изменения – процесс не всегда идеально поступательный. (Не забывайте: много тренеров вышло на пенсию, так и не выиграв ни одного чемпионата.) Чаще всего вы делаете шаг вперед и один назад, потом три шага вперед и шесть вбок – и тут приходит новый директор и задает новое направление.

Никто и ничто не может *гарантировать* даже маленькую победу. Многое просто не в нашей власти. Следует мудро подходить к тем факторам, на которые мы в силах *влиять*. Один из них – то, как мы определяем конечную победу и маленькие победы, к ней ведущие.

Надо выбирать небольшие победы, которые отвечают двум условиям: 1) имеют смысл; 2) находятся «в непосредственной доступности», как выразился тренер Билл Парселлс. Если нельзя получить оба условия сразу, выбирайте последнее! («Пятиминутка по спасению комнаты» сама по себе не имеет большого смысла, но она делает возможными большие перемены.)

Дэвид Аллен, автор книги «Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса»<sup>13</sup> – квинтэссенции советов о личной продуктивности – подчеркивает важность постановки доступных целей<sup>[64]</sup>. Он говорит, что большинство людей, составляющих списки дел, совершают фундаментальную ошибку: набрасывают множество пунктов: «Упорядочить расходы», «Разобраться в отношениях с Элен», «Поработать над слайдами для презентации», «Шиномонтаж» и так далее. По мнению Аллена, это все слишком туманно и

---

62

См.: Robert Maurer (2004), One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way, New York: Workman, p. 11.

63

См.: Weick (1984), Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems, American Psychologist, 39 (1), p. 46.

<sup>13</sup> Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

64

См.: D. Allen (2001), Getting Things Done, New York: Viking Penguin, p. 239.

только препятствует реальным действиям. По его мнению, критически важно спросить себя: «Каков следующий шаг?» Предоставим ему слово:

Люди на моих семинарах часто вставляют в списки дел пункты вроде «Отрегулировать машину». Разве «отрегулировать» – следующее действие? Нет, если только вы не собираетесь выйти из дому в комбинезоне с гаечным ключом в руках.

– Так какое же следующее действие?

– Ну, мне надо съездить в автосервис. А, точно, сначала надо выяснить, будут они этим заниматься или нет. Надо туда позвонить и записаться.

– У вас есть номер телефона?

– Ой, нет... Мне этот автосервис посоветовал Фред, но номер не знаю. Так и знал, что чего-то не хватает!..

Зачастую у многих людей все именно так и происходит. Мы бросаем взгляд на план, и внутренний голос подсказывает: «Между этими пунктами чего-то недостает». Но, будучи не уверены, чего именно, мы сдаемся.

Когда задача кажется слишком масштабной, Слон начинает сопротивляться. Неслучайно в обществах анонимных алкоголиков ставят задачу пройти через «один день». Они приближают перемены. Жизнь без рюмки кажется алкоголику невероятной, но сутки без выпивки – совсем другое дело.

Вот как одна из организаций – Al-Anon<sup>{65}</sup> – объясняет мантру про «один день»: «В большинстве случаев невозможно предвидеть все вероятные повороты событий, и как прилежно ни готовься, все равно нас что-то застанет врасплох. Но мы тратим так много времени и сил, пытаясь предсказать будущие события, смягчить удар и предотвратить последствия, что упускаем сегодняшние возможности. А масштабные задачи, которые мы сами перед собой поставили, вызывают опустошенность, подавленность и смятение».

– 9 –

Маленькие цели ведут к маленьким победам, а маленькие победы часто приводят в действие позитивную поведенческую спираль. Мишель Вейнер-Дэвис, психотерапевт, занимающийся вопросами брака, пишет о своих клиентах Пауле и Джордже, которые прожили вместе восемь лет, но последние два постоянно ссорились. Она некоторое время консультировала эту пару и добилась некоторых, хотя и не радикальных успехов. И тут произошел прорыв – поцелуй.

Однажды утром Джордж поцеловал Паулу<sup>{66}</sup>. Это ее удивило, слегка сбило с толку и очень обрадовало. Счастье побудило ее сделать мелочь, которой она давно пренебрегла: она сварила кофе. «Раньше мы часто пили вместе кофе, но в последнее время эта традиция куда-то пропала», – поведала она психотерапевту.

Почувствовав аромат кофе, Джордж спустился выпить чашечку. Они с Паулой приятно поболтали и признаются, что после такого начала дня почувствовали себя «расслабленными и беззаботными». По словам Паулы, коллеги в тот день заметили, как изменилось их отношение к работе. Даже на детей будто упал отблеск хорошего настроения родителей – вечером они были не такими напряженными и меньше пререкались. Поцелуй Джорджа запустил положительную спираль.

---

65

См.: Al-Anon Family Groups (1995), How Al-Anon Works for Families and Friends of Alcoholics, Virginia Beach, VA: Al-Anon Family Groups, p. 73.

66

См.: Michele Weiner-Davis (1992), Divorce Busting, New York: Simon & Schuster, p. 92.

Почему такие мелочи имеют столь большое значение? Они порождают надежду на то, что изменения возможны.

Эту истину мы наблюдаем вновь и вновь: большие перемены состоят из цепочки маленьких изменений. Ничего страшного, если первый шаг покажется почти банальным. Задача – растолкать Слона, даже если поначалу он будет идти не спеша. Поэтому не просите попавшую в долги пару оплатить счет по карте с большими процентами – посоветуйте им избавиться от долга за коммунальные услуги. Не заставляйте госслужащих принять новый режим закупок – попросите их удвоить платежи по правительственным кредитным карточкам. Не уговаривайте пару перестать ссориться – попросите мужа просто поцеловать жену с утра.

Слону несложно выполнить эти микроцели, а когда он это делает, происходит что-то еще. С каждым шагом Слон чувствует все меньше страха и меньше упрямится, потому что механизм работает. С каждым шагом Слон начинает *чувствовать* изменения. Путешествие, которое началось со страха, медленно пробуждает уверенность. Изменения приближаются, а Слон раздувается от гордости.

## Глава 7 Вырастите своих людей

– 1 –

Синелиций амазон – один из видов попугаев – обитает только на острове Сент-Люсия в Карибском море. Птица воистину великолепна: ярко-бирюзовая голова, крылья цвета лайма, а на груди алый щит. К 1977 году на острове осталось всего сто особей. Популяция была практически уничтожена разрушением мест обитания, охотниками и браконьерами, которые ловили попугаев на продажу. Казалось, вид обречен. По словам одного из биологов, «его забвение к 2000 году было неизбежно».

И вдруг явился спаситель – студент Пол Батлер<sup>[67]</sup>. В 1977 году он оканчивал последний курс в Лондонском северо-восточном политехническом институте. Его страстью была охрана природы. Однажды он уже побывал на Сент-Люсии в составе полевой исследовательской экспедиции, изучал этого попугая и направил в соответствующие структуры рекомендации по его сохранению.

Прямо перед выпуском, когда, по словам Батлера, ему «уже смотрела в глаза безработица», он получил письмо от главы Департамента лесного хозяйства Сент-Люсии. К изумлению студента, ему предлагали работу. Впечатленный рекомендациями Батлера, глава ведомства спрашивал, будет ли новоиспеченный выпускник заинтересован вернуться на полгода на остров в должности советника по вопросам охраны природы. Зарплата составляла 200 долларов в месяц, остановиться можно было в государственной «хижине для отдыха». Батлер не мог поверить своему счастью. Ему всего двадцать один год, а правительство прекрасного карибского острова просит его помочь спасти вымирающий вид!

Рекомендации Батлера правительству были конкретны: 1) усилить наказание за ловлю или убийство попугаев; вместо обычного штрафа ввести огромный в сочетании с тюремным заключением; 2) создать в существующем лесном заповеднике «убежище для попугаев», чтобы защитить их среду обитания; 3) деньги на работу заказчика собрать путем лицензирования «туров в тропический лес», во время которых туристы получают шанс увидеть сам заповедник и его жемчужину.

Небольшое отступление: обратите внимание, что эти рекомендации – изменить законы

---

67

История рассказана П. Батлером в интервью Дэну Хизу в октябре 2008 года. См. также: [www.rareconservation.org/about/page.php?subsection=History](http://www.rareconservation.org/about/page.php?subsection=History).

и ввести новые меры пресечения – именно то, чего мы в этой книге избегаем, поскольку у большинства из нас этих инструментов нет. У Батлера, соответственно, их тоже не было. Не было их и у лесной службы. Чтобы реализовать рекомендации Батлера на практике, следовало изменить законы острова, а это, в свою очередь, означало, что инициативе необходима общественная поддержка. Следовательно, новоиспеченный выпускник колледжа при помощи Департамента лесного хозяйства и с бюджетом в несколько сотен долларов должен был придумать, как заставить население Сент-Люсии заступиться за своего попугая, которого они считали по наивности чем-то само собой разумеющимся (а некоторые даже употребляли в пищу).

Под спасение амазонов сложно было подвести веские обоснования. Это не краеугольный камень экосистемы, и печальная правда состоит в том, что большинство сент-люсийцев, наверное, даже не заметили бы их вымирания. Батлер знал, что не сможет добиться защиты птиц логикой. Необходимо было давить на эмоции.

В сущности, Батлеру предстояло убедить местное население, что *они – патриоты, которые берегут свое национальное достояние*. На общественных мероприятиях Батлер подчеркивал: «Этот попугай – наш, сент-люсийский. Больше ни у кого такого нет. Надо о нем заботиться, присматривать за ним». Он делал все, что было в его силах, чтобы ближе познакомить аборигенов с этой птицей: организовывал кукольные представления с участием амазона, распространял футболки с его портретом, убедил местную группу записать песни о птице, а гостиницы – напечатать стикеры на автомобилях. Он собрал волонтеров, которые одевались в костюмы попугаев, ходили по школам и просили священников цитировать соответствующие стихи из Библии (например, те, которые требуют от верующих быть добрыми слугами тех, кто им доверился). Он даже уговорил телекоммуникационную компанию напечатать серию телефонных карточек с синелицом амазоном. На одной из них попугай был изображен рядом с белоголовым орланом: это все равно что поставить голливудскую актрису Сальму Хайек рядом с бывшим вице-президентом США Диком Чейни – понятно, чья национальная птица красивее.

Постепенно сент-люсийцы начали воспринимать амазона как национальную гордость. Опросы, проведенные по поручению Батлера, выявили резкий рост общественной поддержки птицы. Поднятая волна позволила провести закон с рекомендациями, предложенными Батлером и Департаментом лесного хозяйства под руководством Гэбриела Чарльза.

Под мощной общественной защитой угроза, нависшая над амазоном, стала ослабевать. По последним данным, на острове насчитывалось от шестисот до семисот попугаев – поразительный рост для вида, который уже списали со счетов. Браконьерство полностью прекратилось. «За пятнадцать лет ни один сент-люсиец не был задержан за стрельбу по попугаям», – сообщил Батлер в 2008 году.

В 1988 году правительство даровало Батлеру гражданство, а позднее удостоило одной из высших наград страны. Он научил островитян гордиться своим национальным богатством и в итоге сам стал сент-люсийцем.

– 2 –

Природоохранные подвиги Батлера не остались незамеченными и за пределами острова. В середине 1980-х годов один из членов правления природоохранной организации Rare пригласил Батлера на остров Сент-Винсент совершить то же чудо, что удалось ему на Сент-Люсии. Заинтригованный Батлер начал сотрудничать с Управлением лесов Сент-Винсента. Через год и на этом острове были приняты законы, защищающие местного попугая.

Батлер и руководители Rare поняли, что «раскусили» одну из самых насущных проблем охраны природы. Защищать ценные природные жемчужины планеты без поддержки местных жителей очень сложно, но Rare доказала, что любого аборигена можно вдохновить на охрану окружающей среды. Специалисты организации решили запустить аналогичные

проекты, которые они стали называть «кампаниями гордости»<sup>{68}</sup>, по всему миру. К 2009 году ими было организовано 120 таких кампаний в 50 странах от Панамы до Индонезии. (Не будем скрывать: воодушевленный этой работой, в 2009 году в попечительский совет Rare вошел и один из авторов этой книги – Дэн Хиз). Кампании гордости посвящены самым разным животным: от головастой морской черепахи логгерхеда до ярко-голубой рыбы-наполеона, обитающей в коралловых рифах.

Ранее мы увидели, что один из способов мотивировать перемены – это приблизить изменения, дать людям почувствовать себя «большими» по сравнению с вызовом. Но здесь дело в другом. Пол Батлер не приближал изменения, а дал людям возможность приподняться над своим «я». Он заставил сент-люсийцев преисполниться гордости за своего попугая – вид, которого больше нигде нет, и встать на его защиту. А когда вы мотивируете человека таким образом («никто, кроме меня»), в нем появляется сила действовать.

– 3 –

Успех Rare, сумевшей мобилизовать людей в 50 странах, говорит о том, что здесь действует какой-то универсальный принцип. Это предположение подтвердило исследование Джеймса Марча, профессора политологии из Стэнфордского университета. Марч рассказывает, что, делая выбор, люди склонны полагаться на одну из двух базовых моделей принятия решений – модель *последствий* и модель *идентичности* <sup>{69}</sup>. Модель последствий знакома студентам экономики. Она исходит из того, что при принятии решения мы взвешиваем затраты и пользу от имеющихся вариантов действий и выбираем максимально подходящий нам. Это рациональный, аналитический подход. Это тот подход, который, как понимал Пол Батлер, провалился бы на Сент-Люсии, потому что у жителей не было реальных мотивов спасти попугая.

В случае модели идентичности при принятии решений мы, в сущности, задаем себе три вопроса: *Кто я? Какого рода эта ситуация? Как такой человек, как я, поступит в этой ситуации?* Обратите внимание: здесь нет расчета затрат и выгод. Модель идентичности объясняет, как голосует большинство людей, и ее объяснение противоречит идее «эгоистичного избирателя». Эта теория проливает свет на то, почему автомеханик в Оклахоме голосует против демократов, давших ему медицинскую страховку, а миллионер из Кремниевой долины – против республиканцев, которые снижают его налоги.

В целом слово *идентичность* обычно подразумевает своего рода неизменный выбор – таковы расовая, этническая или региональная идентичности. Но это относительно узкое применение термина. Мы не просто рождаемся с какой-либо идентичностью – мы *принимаем* ее в ходе нашей жизни. Мы стремимся стать хорошими матерями и отцами, добрыми католиками и благочестивыми мусульманами, образцовыми патриотами и так далее.

Или подумайте о профессиональной идентичности – например, «я ученый». Очевидно, что учеными не рождаются. Эту идентичность нашли для себя вы сами, а другие, например профессора и наставники, сознательно ее в вас воспитывают. По мере развития и роста она

---

68

См.: [www.rareconservation.org](http://www.rareconservation.org). Сейчас Rare больше занимается защитой ценных ареалов, например рифов и лесов, а не охраной конкретных видов животных. Тем не менее ее сотрудники продолжают использовать методику сплочения общества вокруг символов нуждающейся в защите области. Пример – рыба-наполеон, ставшая олицетворением вод, окружающих Тоганские острова в Индонезии, около которых насчитывается 262 вида кораллов.

69

См.: March (1994), *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, New York: Free Press. В главе 2 Марч сравнивает решения, основанные на последствиях и на идентичности. См. также: Chip Heath, Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, New York: Random House, 2007, p. 182–199 (история чрезвычайно успешной кампании борьбы с мусором Don't Mess with Texas).

становится все более важной частью вашего «я» и влечет за собой тот вид принятия решений, который описывает Марч. Например, представьте, что вы – профессор и преподаватель химии – получили заманчивую возможность стать консультантом в проекте по исследованию токсичности нового препарата, которое проводит крупная фармацевтическая компания. С точки зрения последствий принимать предложение надо не раздумывая: эта работа принесет вам куда больше денег, чем университетское жалование. Но с точки зрения идентичности все не так однозначно. Вполне возможно, вас заставят идти на компромиссы со своей профессиональной совестью. И вы задумаетесь: «Как в такой ситуации должен поступить ученый?»

Поскольку идентичность занимает центральное место в принятии решений, любая идущая вразрез с ней попытка перемен, скорее всего, обречена на провал (вот почему выглядит так неуклюже, когда руководитель сразу хватается за «пряник», чтобы изменить чужое поведение). Вопрос, в сущности, стоит так: как сделать изменение предметом идентичности, а не предметом последствий?

#### – 4 –

Руководство больницы Lovelace Hospital Systems в Альбукерке было озабочено высокой текучкой среднего медицинского персонала [70]. На самом деле она не превышала средний национальный уровень (от 18 до 30 % в год), но это не очень утешало: когда медсестры увольнялись, найти им замену стоило очень дорого, страдал моральный дух коллектива, в период безвременья за пациентами некому было ухаживать.

Кэтлин Дэвис, отвечавшая в руководстве больницы за ее развитие, решила подойти к проблеме нестандартно. Она наняла в качестве консультанта Сьюзан Вуд, специализирующуюся на методике позитивной оценки ситуации. Вуд изучала, что в организации работает хорошо, и брала это хорошее за основу проводимых изменений (еще один пример сосредоточения на «ярких пятнах», которые мы обсуждали в главе 2).

Вуд и Дэвис решили не вдаваться в подробности того, почему медсестры часто уходят, а начали исследовать, что привлекает *оставшихся*. В больнице работали триста медсестер, и рабочая группа провела собеседования с более чем сотней из них. Вуд спрашивала сестер, почему они довольны своей работой. Она вспоминает: «Эти женщины валились с ног от усталости, но как только с ними начинали беседовать о плюсах их профессии, тон менялся».

Дэвис и Вуд обнаружили, что остающиеся в больнице медсестры пламенно преданы своему делу – их преданность была вопросом идентичности. Они считали свою работу благородной. Как только это выяснилось, стало понятно, что для уменьшения текучки надо помочь медсестрам культивировать свою идентичность. Начались поиски способов выделить сестер, достигших в своей области исключительных результатов. Были разработаны новая программа профориентации, которая подчеркивала жертвенный характер сестринского труда, и программы наставничества, которые помогали сотрудницам углублять знания и навыки.

Первые признаки наступления перемен выявило ежегодное исследование степени удовлетворенности сотрудников. Показатели медсестер значительно выросли по многим категориям, особенно «общение»: интервью и беседы о профессиональной идентичности не прошли бесследно. В следующем году текучка кадров сократилась на 30 %, а затем произошло неожиданное. По данным региональных исследований, Дэвис и Вуд начали отмечать повышение степени удовлетворенности работой персонала и у *пациентов* их

госпиталя.

Крайне важно понять, что истории об идентичности – не исключение из правил; эта модель популярна не только среди ученых, медсестер или сент-люсийцев. Идентичность играет роль практически при любых переменах. Размышляя о людях, поведение которых надо изменить, спросите себя, согласятся ли они со следующим утверждением: «Я мечтаю стать человеком, который сделал бы этот шаг». Ответ «да» послужит мощнейшим фактором в вашу пользу. Ответ «нет» означает, что вам придется тяжело поработать, дабы показать пример того, что стоит стремиться к иному самовосприятию. Именно это проделал на Сент-Люсии Пол Батлер. Он убедил граждан острова думать: «Это наша птица. Если мы любим свою родину, надо защищать и амазона».

Чтобы увидеть, как это работает в сфере бизнеса, взгляните на компанию, которая *изобрела* идентичность, впоследствии ставшую мотором ее успеха. Это *Brasilata*<sup>[71]</sup> – бразильская производственная компания стоимостью 170 миллионов долларов, выпускающая различные виды жестяной тары. Как вы, наверное, понимаете, это довольно прозаическая отрасль производства, в которой не очень много места творческим фантазиям. Но *Brasilata* опровергает стереотип скучного, погрязшего в рутине производителя – у нее превосходная репутация в области инноваций, одна из лучших в Латинской Америке.

Как же производителю емкостей удалось прослыть инноватором? Основателей *Brasilata* вдохновлял пример японских автомобильных гигантов, например *Honda* и *Toyota*, которые делегировали рабочим «на передовой» максимум ответственности. Например, в *Toyota* остановить конвейер мог любой сотрудник, заметивший дефект (в Детройте в ту пору такие вещи были просто немыслимы). Кроме того, *Toyota* и *Honda* активно занимались сбором новаторских предложений. И в 1987 году основатели *Brasilata* запустили программу рабочих инноваций, основанную на японской модели.

Ее сердцем стала новая идентичность. Сотрудники *Brasilata* славились как «рационализаторы», а когда в компанию приходили новые люди, их просили подписать «инновационный контракт». Высший менеджмент бросил сотрудникам фабрики своего рода вызов – не прозевать возможность улучшить продукцию, производственные процессы, выдавить из системы лишние затраты. Для изобретателей упростили процедуру подачи рацпредложений. Успех программы превзошел самые смелые ожидания. В 2008 году было подано 134 846 идей – в среднем 145,2 на изобретателя! Эта цифра ставит *Brasilata* на уровень японских вдохновителей данной программы.

Многие рацпредложения привели к появлению новых продуктов. В частности, в конце 2008 года *Brasilata* изобрела новую технологию производства металлической тары для упаковки опасных и легковоспламеняющихся жидкостей. В соответствии с рекомендациями ООН она должна выдерживать падение с высоты 1,2 метра, и большинство производителей традиционно добивались этого показателя за счет утолщения металла. При этом сама конструкция емкости оставалась несовершенной: при падении ее набок могли не выдержать соединительные швы.

Изобретатели *Brasilata* предложили новую конструкцию, основанную на принципе автомобильного бампера, сминающегося при ударе. Новая емкость при падении лишь слегка деформировалась, уменьшая тем самым нагрузку на основной шов. Усовершенствованный дизайн позволял лучше держать удар, а на производство одной емкости уходило меньше металла.

Изобретатели помогли компании справиться с чрезвычайными ситуациями. В 2001 году жестокий энергетический кризис вынудил правительство Бразилии нормировать потребление электроэнергии. Предприятиям ввели жесткие квоты. Тогда сотрудники засучили рукава и начали придумывать, как ее сэкономить. Поступили сотни идей. За несколько недель *Brasilata* сократила потребление энергии на 35 %, до уровня ниже квоты,

---

71

См.: [www.brasilata.com.br/en/financas\\_resultados.php](http://www.brasilata.com.br/en/financas_resultados.php).

что даже позволило компании подзаработать на перепродаже излишков.

Другая неожиданная идея – исключить профессии, которые больше не нужны, а для представителей «исключенных» профессий найти в компании новые участки деятельности. Brasilata проводит политику «без увольнений» и распределяет среди персонала 15 % чистой прибыли: неудивительно, что она постоянно появляется в списках лучших работодателей Бразилии.

Давайте не будем забывать: изобретательская идентичность, подпитывающая деловой успех и удовлетворенность, была придумана. Никто из работников Brasilata не родился изобретателем. Идентичность была им привита и понравилась. Быть изобретателем стало престижно.

– 5 –

Вас пугает словосочетание «культивирование идентичности»? Успокойтесь. Классическое психологическое исследование свидетельствует о том, что начать можно с малого. В 1960-х годах психологи из Стэнфордского университета Джонатан Фридман и Скотт Фрейзер попросили своего сотрудника обойти жителей престижного района в калифорнийском Пало-Альто. Когда ему открывали дверь, ученый представлялся волонтером организации «Граждане за безопасное вождение»<sup>[72]</sup>, просил разрешения установить на газоне перед домом рекламный щит с надписью «Водите осторожнее!» и показывал фотографию этого щита в разных местах – он был отвратительный, грубо сделанный и такой огромный, что затенял большую часть дома. Демонстрация фото сопровождалась заверениями, что потребуется «лишь небольшая ямка».

Несомненно, если такой волонтер постучит в вашу дверь, реакция будет предсказуемой и весьма эмоциональной. И действительно, 83 % домовладельцев послали этот «шанс» куда подальше. Но что интересно, в другом районе с помощью простой методики ученым удалось увеличить число согласившихся в четыре раза!

Способ удивительно хитрый. Двумя неделями раньше к таким же домовладельцам приходил волонтер, утверждавший, что представляет другую организацию по безопасному вождению. Он просил положить под лобовое стекло машины или поставить в окно малюсенький – в пол-открытки – знак «Водите осторожнее!». Волонтер объяснял, что знак призван повысить сознательность граждан. Действие казалось таким тривиальным, что почти все домовладельцы говорили «да». Их маленькие «да», видимо, вымостили путь к большому компромиссу. Когда две недели спустя исследователи вернулись и попросили поставить на своих газонах уродливые рекламные щиты, 76 % согласилось. Фридман и Фрейзер назвали эту стратегию методикой «нога в дверях»: согласие на размещение маленького знака о безопасном вождении значительно повышало вероятность, что домовладельцы согласятся и на гигантский.

Затем результаты стали еще более странными. Третью группу жителей волонтеры вообще не просили ничего ставить, а предлагали подписать петицию «Сохраним красоту Калифорнии!». С этим призывом сложно спорить, поэтому и здесь большинство соглашалось. Через две недели к подписавшим петицию «подкатали» с просьбой поставить злосчастный водительский щит – и «да» сказала половина! Это *в три раза* больше, чем среди жителей, которые петицию не подписывали!

Результат смутил даже самих исследователей. Они не ожидали, что петиция про красоту Калифорнии станет «ногой в дверях» для уступки по вопросу безопасного вождения

---

72

См.: Jonathan L. Freedman and Scott C. Fraser (1966), Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195–203. См. также: Robert Cialdini (2000), *Influence: Science and Practice*, 4th ed., New York: Allyn & Bacon, ch. 3; Freedman and Fraser, *Compliance Without Pressure*, p. 201.

– эти сферы совершенно не связаны друг с другом. После некоторых раздумий ученые высказали предположение, что петиция совершила сдвиг в идентичности домовладельцев. Фридман и Фрейзер полагают: «Согласие выполнить первую просьбу может изменить отношение [домовладельца] и к последующим. Он начинает позиционировать себя как человека, отстаивающего свои убеждения, готового сотрудничать во имя благой цели».

В определенном смысле подписание петиции стало для жителей свидетельством, что они – «сознательные граждане», и этот незаметный сдвиг идентичности привел к сдвигу поведенческому. Две недели спустя, когда к ним подошли с предложением поставить на газоне рекламный щит, они подсознательно задали себе «три вопроса Джеймса Марча»: *Кто я? Какого рода эта ситуация? Как такой человек, как я, поступит в этой ситуации?* Считая себя «человеком, который не должен отличаться от соседей», вы, вероятно, отклоните предложение. Если вы считаете себя «обладателем безупречного газона», вы, скорее всего, наброситесь на наглеца, предлагающего обезобразить его щитом. Но если вы – новоиспеченный «сознательный гражданин», поставить у себя на лужайке знак безопасного вождения для вас – дело чести.

– 6 –

Эксперимент Фридмана – Фрейзера, прямо скажем, довольно сомнителен с моральной точки зрения. Давайте попытаемся отделить сомнительные акции от чистой науки.

Сомнительность в данном случае заключается в обмане: домовладельцев хитростью заставляли делать глупость. Все ранее приведенные нами примеры построения идентичности другие. Убедить людей поддержать национальную птицу – отнюдь не обман. Культивировать профессиональную гордость медсестер – тоже, равно как и поощрять сотрудников к изобретениям. Никого в Brasilata не задела слова генерального директора: «Мы стремимся, чтобы вы думали и действовали как изобретатели, потому что это делает нашу компанию более конкурентоспособной и инновационной». Эксперимент со щитом на газоне не таков. Домовладельцы действительно обиделись бы, если бы Фридман и Фрейзер пришли к ним и прямо заявили: «Подпишите, пожалуйста, эту петицию, чтобы через две недели мы вас удачно обдурили и заставили поставить на газоне огромный рекламный щит».

Но если оставить в стороне моральный аспект, научная часть исследования весьма примечательна. Оно демонстрирует, что люди восприимчивы к развитию новой идентичности, что она способна «вырасти» из маленьких предпосылок. Обнаружив в себе «сознательного гражданина», вы захотите действовать соответствующе. Для человека, возглавляющего перемены, это потрясающе хорошие новости. Например, они означают, что превращение обывателя в защитника окружающей среды – дело нескольких месяцев а то и вовсе недель, но не лет. Ведь домовладельцам потребовалось всего несколько дней, чтобы в душе стать «сознательными гражданами».

– 7 –

Однако не все так просто. Новая идентичность может увлечь, но соответствовать ей ужасно тяжело. Например, сотрудники Brasilata, скорее всего, стали мало-мальски стóящими изобретателями далеко не сразу. Поначалу они, наверное, с трудом придумывали для компании *хоть какие-то* предложения и, возможно, чувствовали себя мошенниками, громко именуящими себя новаторами.

Мы, авторы, можем им посочувствовать. В жизни нас обоих – Чипа и Дэна – был период, когда жены уговорили нас посещать уроки сальсы. Танцы точно не входили в десятку наших приоритетов на выходные, но мы согласились попробовать. Цель была заманчивой: мысленно мы уже купались в завистливых взглядах, прикованных к страстным отточенным движениям наших пар. Несомненно, «умелый танцор» – привлекательная идентичность.

Очень скоро стало понятно, как глубоко мы заблуждались в своих мечтах. Оказалось, что сальса – не что иное как садистский танцевальный стиль, специально придуманный, чтобы заставить мужчину средних лет выглядеть по-идиотски. Для сальсы необходим целый спектр чувственных движений бедрами, которые казались нам физически невозможными. У этого красивого танца в нашем исполнении была такая же пленительная сила, как у лэп-дэнса Ала Гора<sup>14</sup>.

И мы бросили занятия.

Здесь, собственно, и зарыт корень проблемы: попытки внедрить изменения, особенно связанные с новой идентичностью, влекут за собой острые моменты переживаний. Назовем их моментами сальсы. (Не волнуйтесь, мы не собираемся делать из этого термин.) Любая новая задача, даже если она завершится успехом, обязательно включает в себя мелкие неудачи. Нельзя научиться танцевать сальсу по мановению волшебной палочки. Без неудач не стать изобретателем, медсестрой или ученым, не изменить общественное мнение о собственном городе и не восстановить отношения с супругом. А Слоны жутко, просто жутко не любят поражений.

Из-за этого изменить себя и других непросто. Вы знаете, что неудачи неизбежны. От них инстинктивно хочется сбежать, как мы вдвоем сбежали с уроков сальсы. Как поддержать мотивацию Слона, если перед ним длинный опасный путь?

Ответ может показаться странным: надо создать *ожидание* неудачи – не неудачи миссии как таковой, а мелких неудач в процессе. Эта простая мысль на самом деле революционна.

– 8 –

Прочтите следующие четыре предложения и отметьте, согласны вы с ними или нет.

1. Вы – человек определенного склада, и это почти невозможно изменить.
2. Неважно, какой вы человек, – всегда можно сильно измениться.
3. Вы способны действовать по-разному, но это вряд ли по-настоящему изменит ключевые элементы вашего «я».
4. Если понадобится, вы можете фундаментально изменить свою личность.

Если вы согласны с первым и третьим пунктом, то вы – человек с «фиксированным складом ума». А если вам ближе второй и четвертый, вы склонны иметь «установку на рост»<sup>[73]</sup>. (Если вам близко и первое, и второе, вы запутались.) Как мы увидим ниже, склад ума определяет, как легко вы справляетесь с неудачами и насколько настойчиво будете пытаться внедрить изменения. Он может даже определить успешность вашей карьеры.

Люди с фиксированным мировоззрением полагают, что их способности в своей основе статичны: человек считает себя неплохим оратором, средним менеджером и превосходным организатором. Если у вас фиксированное мировоззрение, вы думаете, что эти навыки можно немного улучшить или ухудшить, но в целом они отражают фундаментальное устройство вашей личности. Таким образом, ваше поведение свидетельствует о врожденных способностях, как вкус первого глотка вина отражает содержимое купленной бутылки.

Человек с фиксированным мировоззрением склонен избегать вызовов, опасаясь, что неудача поставит под сомнение его истинные способности и его начнут считать неудачником (подобно тому как первое впечатление от глотка вина способно заставить отказаться от покупки бутылки). Негативные отзывы таких людей пугают.

---

<sup>14</sup> В свое время карикатуры на танцующего Альберта Гора, кандидата в президенты США в бытность Буша-младшего, были весьма популярны в американской прессе.

Напротив, люди с установкой на рост считают, что способности – как мускулы, которые накачиваются упорными тренировками: если поднапрячься, можно научиться лучше писать, водить машину или внимательнее слушать супруга. Человек с установкой на рост более склонен принимать вызовы, несмотря на риск неудачи. (В конце концов, когда вы в спортзале безуспешно пытаетесь взять больший вес и у вас не получается, вы не беспокоитесь о том, что все вокруг начнут высмеивать «прирожденного слабака».) Такие люди ищут «развивающие» задания на работе и спокойно принимают критику в свой адрес, потому что в итоге такая критика делает нас сильнее. Даже если пока я не так хорош, как другие, размышляет «растущий» человек, в долгосрочной перспективе может повториться история с Ахиллесом и черепахой<sup>15</sup>. Вспомните знаменитого гольфиста Тайгера Вудса, который выиграл восемь крупных чемпионатов быстрее, чем кто-либо в истории этого вида спорта, а затем решил поменять свой замах.

Какой вы человек – фиксированный или растущий? Этот тест не относится к разряду популярных психологических тестов, в которых не бывает неправильных ответов («Вы лабрадор или пудель?»). Кэрл Дуэк, профессор психологии Стэнфордского университета, посвятила карьеру изучению этих жизненных установок – собственно, это она и придумала им названия. Результаты однозначны: если вы хотите полностью реализовать свой потенциал, нужна установка на рост.

Дуэк исследовала, как установки влияют на результативность спортсменов-олимпийцев, музыкантов-виртуозов и обычных бизнесменов. В своей книге «Гибкое сознание»<sup>16</sup> автор неопровержимо доказывает, что установка на рост делает человека успешнее практически во всем. Люди, растущие над собой, рискующие, принимающие критику и смело смотрящие вперед, не могут не продвигаться по жизни и в карьере.

Познакомившись с этими концепциями, вы, однако, сразу начинаете замечать, что повсюду царит фиксированное мировоззрение. Посмотрите, как большинство родителей хвалит детей: «Ты такой умный!», «Ты так хорошо играешь в баскетбол!» Это топливо для фиксированного мировоззрения. Compliment с установкой на рост подчеркивает ценность *усилия*, а не естественного навыка: «Я тобой горжусь – ты так упорно работаешь над проектом!», «Сразу видно, что ты слушал тренера, – сегодня ты гораздо лучше держал локоть при броске».

Наш опыт с сальсой был классическим примером ошибки фиксированного мировоззрения. Попробовав немного незнакомые движения, мы пришли к однозначному выводу, что мы – ужасные танцоры и такими уродились. И бросили это занятие, потому что продемонстрировать перед всем честным народом природное отсутствие у себя способностей – удовольствие ниже среднего. Человек с установкой на рост никогда не придет к такому выводу и вообще не станет ожидать быстрых успехов в новом деле. Вся разница – в мировоззрении.

И это, конечно, подводит нас к очевидному вопросу: а способны ли люди с фиксированным мировоззрением принять установку на рост?

– 9 –

---

<sup>15</sup> Знаменитый софизм элеата Зенона, которым он хотел доказать, что действительного движения нет. Быстроногий Ахиллес никогда не смог бы догнать черепаху, если бы она двигалась даже на самом незначительном расстоянии от него, так как в каждый отдельный момент он достигал бы лишь той точки, которая пройдена черепахой. Расстояние между ним и черепахой становится, правда, все меньше и меньше, но никогда не может быть равным нулю. Ошибка заключается в смешении последовательности во времени и следования в пространстве.

<sup>16</sup> Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

В 2007 году Дуэк и двое ее коллег, Кали Тшесневски из Стэнфорда и Лиза Блэквелл из Колумбийского университета, решили провести эксперимент на старшеклассниках. Станут ли они лучше успевать по математике, если развивать в них установку на рост?

Как известно, старшие классы – непростое время для ребят. У большинства взрослых этот период вызывает смешанные воспоминания, а 40 % из них считают подростковый возраст худшим в своей жизни (вероятно, у остальных 60 % не было прыщей). Едва отрочество сменяется юностью, ученики переходят в классы с более трудной программой и новыми учителями, которые относятся к ним гораздо суровее и пристрастнее, чем в начальной школе. Переход в старшие классы – поворотный момент для детей с фиксированным мировоззрением. Дуэк обнаружила, что в начальной школе такие ученики успевают не хуже одноклассников с ментальностью роста, но в течение следующих нескольких лет их оценки ухудшаются.

Ученики, участвующие в исследовании Дуэк, часто объясняли это ухудшение сообразно своему фиксированному мировоззрению: «Я самый глупый», «Я плохо знаю математику». Обратите внимание, что они рассуждали о своих способностях как о чем-то постоянном, как если бы они говорили: «У меня карие глаза». (Другие ученики, как правило, видели причину своих несчастий в чем-то или ком-то другом, например сетовали: «У меня ужасные оценки, потому что учитель какой-то мороженный» или «Наш математик – истеричный крикун».)

Дуэк и ее коллеги проводили исследование среди старшеклассников, углубленно изучающих математику. 79 % учеников этой школы пользовались правом на бесплатные обеды в рамках федеральной программы, то есть принадлежали к группе социального риска. При этом контрольной группе дополнительно преподавали сам предмет (математику), а экспериментальной – давали установку на рост.

Ученикам объясняли, что мозг подобен мускулу<sup>[74]</sup>, который можно развить с помощью интеллектуальных упражнений. «В конце концов, – сказала им Дуэк, – никто ведь не смеется над маленькими детьми и не называет их тупыми, потому что они не умеют говорить».

Преподаватели просили учеников вспомнить об умениях, которые они уже освоили: «Как вы впервые встали на скейтборд или сыграли на своей игровой приставке в Guitar Hero?» – и осознать, что именно практика стала ключом к освоению этих навыков. Школьникам внушали, что «все тяжело лишь до определенного момента» и что нельзя сдаваться, если что-то не получается сразу. Подобные истины ученикам в группе роста вдалбливали по два часа в течение восьми недель. Результаты были без преувеличения изумительными.

Члены контрольной группы, которых учили математике, начали седьмой класс с оценками на уровне 3+. В течение года их оценки съехали до 3, а затем до 3-. Ученики, которые занимались дополнительно не математикой, а тренингом «мозговой мышцы», существенно обогнали своих одноклассников.

Некоторые из них в прямом смысле преобразились<sup>[75]</sup>. В вышеупомянутой книге «Гибкое сознание» Дуэк рассказывает: «Однажды мы ввели уроки ментальности роста в новой группе учеников. И тут же Джимми – самый трудный, скучающий, мало старающийся ребенок в группе – поднял голову и со слезами на глазах сказал: «То есть мне не обязательно быть глупым?» Начиная с этого дня он стал допоздна засиживаться над домашними

---

74

См.: Lisa S. Blackwell, Kali H. Trzesniewski, Carol S. Dweck (2007), *Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention*, *Child Development*, 78, 246–263.

75

См.: Dweck, *Mindsets*, p. 59.

заданиями, на которые раньше вообще не обращал внимания, начал первым сдавать задания, чтобы раньше получить отзыв и иметь время исправить ошибки. Дети поверили, что тяжелый труд делает человека не уязвимее, а умнее.

Учителей, не знавших об эксперименте, в котором участвуют их подопечные, попросили назвать учеников, которые, по их мнению, весной изменились к лучшему. 76 % изменившихся занимались в группе «Мозг – это мускул».

Эти результаты резко непропорциональны самому вмешательству. В конце концов, математика – это накопление знаний, а ученики уже прошли треть материала весеннего триместра. Двухчасовой инструктаж в период гормональных бурь, стремления к популярности и YouTube теоретически должен был оказать такой же эффект, как факультатив по пищевой пирамиде. Тем не менее два часа тренинга на тему правильного восприятия умственных способностей значительно улучшили успеваемость по математике. Дуэк доказала, что ментальности роста можно обучать и что она может изменить жизнь.

## – 10 –

В мире бизнеса ментальность роста косвенно отвергается. Бизнесмены думают в категориях двух стадий: планируешь – исполняешь. Между ними нет места «стадии обучения» или «стадии тренировки». С точки зрения бизнеса тренировка – это всего лишь плохое исполнение. Результат можно выразить словами: «Нам без разницы, как ты это сделаешь, – ты должен это сделать, и все!»

Но чтобы инициировать и поддержать изменения, надо быть скорее тренером, а не считающим очки судьей. Вам придется принять психологию роста самому и привить ее коллективу. Почему это так важно? Потому что, как отметила в своем исследовании крупных организаций профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантер, «в процессе все может казаться неудачей»<sup>[76]</sup>. Схожее суждение и у семейного психотерапевта Мишель Вейнер-Дэвис. По ее словам, «часто бывает, что настоящие изменения – те, которые сохраняются, – это три шага вперед и два назад»<sup>[77]</sup>.

Если неудачи – неотъемлемая часть изменений, значит, критически важно то, как люди их воспринимают. Всемирно известная дизайнерская фирма IDEO<sup>17</sup> работала над самыми разными продуктами и впечатлениями, от первой компьютерной мыши Apple до новой процедуры сдачи крови для Красного Креста. Ее руководители хорошо понимают, что сотрудников и, что еще важнее, клиентов необходимо подготовить к неудаче.

По словам Тима Брауна, CEO компании IDEO, любой дизайнерский процесс проходит через «периоды тумана». Один из дизайнеров IDEO даже набросал «график настроения», на котором показано, как чувствуют себя люди в различных фазах проекта. Это U-образная кривая с пиком положительных эмоций, обозначенных как «надежда», в начале, и вторым пиком положительных эмоций, подписанных словом «уверенность», в конце. Между пиками – долина негативных эмоций, «период догадок».

---

76

См.: Rosabeth Moss Kanter (November 23, 2003), *Leadership for Change: Enduring Skills for Change Masters*, Harvard Business School Note 9-304-06, Boston: Harvard Business School Press, p. 11.

77

См.: Michele Weiner-Davis (1992), *Divorce Busting*, New York: Simon & Schuster, p. 212.

<sup>17</sup> Компания IDEO, о работе которой на Западе ходят легенды, была создана в 1991 году в результате слияния David Kelley Design (создавшей первую мышь для Apple Computer в 1982 году) с ID Two (спроектировавшей в том же году первый в мире ноутбук). К услугам разработчиков компании обращаются Procter & Gamble, HP, AT&T Wireless, Nestlé, Vodafone, Samsung, NASA, BBC, Intel, Lufthansa и другие лидеры глобального бизнеса. Декларируемый принцип деятельности компании – «смотреть на мир глазами потребителей».

Браун говорит, что дизайн «редко похож на элегантный прыжок с одной вершины на другую». Когда коллектив берется за новый проект, сотрудники преисполнены надежд и оптимизма. Собирая данные и наблюдая, как потребители мучаются с существующими продуктами, они буквально фонтанируют творческими идеями. Затем встает непростая задача: превратить все эти свежие идеи в дизайн. И на стадии «догадок» легко впасть в депрессию, потому что эти превращения не всегда удаются сразу.

В середине работы проект часто кажется провальным. Но если команда продолжит упорно идти вперед, невзирая на страхи и сомнения, в конце концов появится чувство нарастающего импульса. Сотрудники тестируют варианты нового дизайна, понимают, как они хороши, и дорабатывают проект, чтобы еще улучшить. До них доходит: *мы раскусили проблему*. В этот момент команда достигает пика уверенности.

Обратите внимание, что благодаря картинке с пиками и «долиной страха» руководители групп в IDEO создают ожидание неудачи. Они призывают членов команды не доверять приливу положительных эмоций в начале проекта, потому что за ним неизбежно последуют сложности, тяжелый труд и отчаяние. Как ни странно, это предупреждение воспринимается как *оптимистичное*.

В этом – парадокс установки на рост. Кажется, что она излишне акцентирует внимание на неудачах и даже побуждает нас их *искать*, но в ней есть неиссякаемый оптимизм. *Мы будем бороться, ошибаться, падать, но постоянно расти над собой – и в результате преуспеем!*

Таким образом, ментальность роста – это защита от пораженчества. Она помогает переосмыслить неудачу и увидеть в ней естественную часть процесса изменений. Это критически важно, потому что первопроходцы выстоят только тогда, когда научатся воспринимать падение *как урок, а не как поражение*.

Этот урок оказался тяжелым для нескольких больниц, попробовавших перейти на щадящую методику операций – «минимально инвазивную кардиохирургию» (МИК). Эми Эдмондсон<sup>[78]</sup>, профессор Гарвардской школы бизнеса, проследила за внедрением этой методики в шестнадцати больницах.

Традиционная операция на открытом сердце предполагает очень серьезное хирургическое вмешательство: пациенту рассекают грудину, подключают искусственное кровообращение и останавливают сердце. МИК же не требует вскрытия грудины. Хирург проникает в сердце через небольшой (примерно 7,5 см) разрез между ребрами. Тем временем через паховую область вводят маленький катетер со сдутым баллоном, направляют его в аорту и там надувают, блокируя кровоток изнутри. Надуть его надо точно в нужном месте и при идеально подобранном давлении, а для этого приходится во многом полагаться на анестезиолога, который отслеживает продвижение баллона к сердцу. Когда баллон наконец достигает цели и раздувается, его положение надо постоянно контролировать, чтобы не допустить прилива крови к сердцу. Одна медсестра призналась: «Читая руководство, я не верила своим глазам. Это *настолько* отличается от стандартной процедуры!»

Операция требует от бригады врачей рискованных манипуляций, причем действовать им приходится почти вслепую. Но небезопасная операция дает большой эффект: пациенты страдают намного меньше. После МИК они выписываются домой через три дня, а не через восемь, и полностью восстанавливаются спустя три недели, а не два месяца<sup>[79]</sup>.

Для перехода на МИК персоналу больницы предстоит период обучения и освоения множества новых технологий. Нечто подобное пережили архитекторы, перестав делать

---

78

См.: Edmondson (2003), Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation, California Management Review, 45, 34–54.

79

См.: Barbara Kuhn Timby and Nancy E. Smith (2006), Introductory Medical-Surgical Nursing, 9th ed., New York: Lippincott Williams & Wilkins, p. 532.

эскизы от руки и пересев за компьютер. Сначала дискомфорт, потом отдача.

Эдмондсон изучила шестнадцать больниц, переходящих на технологию МИК. Одни успешно освоили и приняли новую методику, но несколькими это не удалось. Оказалось, что на успешность или провал новой процедуры мощно влияет сила установки на рост.

– 11 –

Самые эффективные команды обычно принимали то, что Эдмондсон называет «схемой обучения». Их члены отдавали себе отчет, что МИК сложна вначале, но считали, что со временем все станет проще, если не бояться трудностей и правильно взаимодействовать друг с другом.

Доктор М. из Mountain Medical Center применил следующую стратегию. Он наделал налобную видеокамеру, благодаря которой бригада могла следить за его действиями, и поощрял вопросы о том, что происходит во время операции и почему. Кроме того, он обеспечил бригаде интенсивные тренировки, специально запланировав первые шесть операций МИК на одну неделю, чтобы персонал непрерывно совершенствовал получаемые навыки. Первые пятнадцать пациентов были прооперированы одной и той же бригадой. Начиная с шестнадцатого в бригаду по одному вводили новичков, чтобы они перенимали опыт без риска для жизни оперируемого. Mountain Medical Center успешно освоил МИК, что можно приписать установке на рост. Доктор М. сосредоточился на практике, действовал как тренер и установил порядки, которые давали максимальную возможность учиться и совершенствоваться.

Другие больницы забросили попытки перехода на МИК. В Decorum Hospital главный кардиохирург, доктор Д., стремился внедрить эту процедуру из соображений конкуренции. «Мы стремились показать, на что способны. Это вопрос маркетинга. Пациенты хотят знать, что мы можем делать такие операции». Члены коллектива обсуждали переход на эту процедуру с точки зрения «быть не хуже соседа» (других крупных больниц в этом районе). МИК воспринималась как желанная новая игрушка, которую необходимо купить, потому что у всех классных детей она есть.

Доктор Д. внедрял процедуру по-своему: он продолжал рассекать пациентам грудину, хотя разрез стал меньше. Но, как заметила одна из его медсестер, «Доктор Д. – человек привычки». А старые привычки в конце концов побеждают. Использовать новую процедуру стали все реже, а потом и вовсе от нее отказались.

Эдмонтон обнаружила, что коллективы потерпевших поражение больниц совершали одну и ту же ошибку – пытались «сделать все правильно с первого раза» и были одержимы идеей «чего-то добиться, блеснуть, сделать все безупречно». Но, конечно, никто не может «блеснуть» с первых нескольких попыток – такая установка готовила команду к провалу. Успешные же команды концентрировались на обучении. Они понимали, что мастерство не приходит быстро, и предвидели, что столкнутся с непростыми задачами. В результате именно они с большей вероятностью все делали правильно.

Часто неудачи – лучший способ научиться, поэтому на раннем этапе они являются чем-то вроде необходимой инвестиции. Эту мысль хорошо иллюстрирует знаменитая история об IBM/801. В 1960-х годах один из ее руководителей принял решение, из-за которого компания потеряла 10 миллионов долларов (это около 70 миллионов по курсу 2009 года). CEO компании IBM Том Уотсон вызвал провинившегося директора к себе. Что произошло дальше, описывает журналист Пол Кэрролл:

Когда сжавшийся от страха менеджер вошел в кабинет, Уотсон спросил: «Вы знаете, зачем я вас сюда позвал?»

Тот ответил: «Наверное, вы хотите меня уволить?»  
Уотсон изобразил удивление.  
«Уволить? – спросил он. – Разумеется, нет. Я только что потратил 10 миллионов долларов на ваше обучение».

– 12 –

В 1995 году Молли Ховард<sup>[81]</sup>, много лет проработавшая коррекционным педагогом в Луисвилле, подала заявление и получила пост директора новой средней школы в графстве Джефферсон.

С повышением пришли и трудности. 80 % ее учеников жили в нищете. В старой школе только 15 % выпускников шли в колледжи. «Дети, от которых ожидаешь успеха, были успешны, – говорит Ховард. – А что с остальными 85 %?»

Многие учителя почти ждали поражения. «Бытовало мнение, что одни дети *могут*, а другие – *нет*. Мол, мы здесь работаем для тех, кто может, и надо смириться, что некоторые дети для нас потеряны. Я знала, что с этим надо что-то делать», – объясняет Ховард.

Она действовала решительно. Во-первых, ей надо было «продать» новую идентичность. Ховард верила, что каждый школьник может мечтать о колледже, поэтому отменила принятую в школе систему «двух скоростей», разделявшую потенциальных абитуриентов и будущих аутсайдеров. В ее школе идентичность колледжа была принята для всех.

Она усилила систему проверки знаний и программу наставничества, прикрепляла учителей к детям в качестве «школьных консультантов» на все четыре года. Возможно, самым характерным изменением была система оценок. Согласно новой системе в средней школе графства Джефферсон применялись только оценки А, В, С<sup>18</sup> и NY.

NY – «пока нет».

С точки зрения Ховард, ученики в Джефферсоне приняли «культуру неудач». Из-за фиксированного мировоззрения они действовали так, будто были неудачниками до мозга костей, – часто не делали домашнюю работу или халтурили. Получить D или F<sup>19</sup> в чем-то даже легче: плохая оценка избавляет от проблемы.

В новой системе координат ученики обязаны были взять препятствие. «Мы прямо объясняем детям, что такое А, В и С, – говорит Ховард. – Если они делают работу хуже, учитель говорит: “Пока нет...” Это дает им установку: *Учитель думает, что я способен на большее*. Это меняет ожидания ученика».

Школа как будто переродилась. Ученики и учителя стали теснее взаимодействовать, количество успешно окончивших учеников резко выросло, а результаты экзаменов пошли вверх, что позволило отменить большинство коррекционных курсов. В 2008 году Национальная ассоциация директоров средних школ США объявила Ховард директором года, выбрав ее из 48 тысяч кандидатов по всей стране.

Ховард преобразила своих учеников. Она воспитала в них новую идентичность – *поступить в колледж по силам каждому*. Затем она переключила школу Джефферсона с фиксированного мировоззрения на мировоззрение роста. Она верила, что каждый ученик способен делать работу на приемлемом уровне, что никто не обречен на поражение. В

---

81

Дэн Хиз провел интервью с Молли Ховард в августе 2008 года. О награде «Директор года» см.: Del Jones (March 16, 2008), USA's Top Principal Could Teach CEOs a Thing or Two, USA Today, [www.usatoday.com/money/companies/management/2008-03-16-principaladvice\\_N.htm](http://www.usatoday.com/money/companies/management/2008-03-16-principaladvice_N.htm).

<sup>18</sup> А, В, С идентичны 5, 4, 3 в российской образовательной системе.

<sup>19</sup> D и F идентичны 2 и 1.

Джефферсоне больше не было места слову «никогда». Только «пока нет».

– 13 –

Во времена изменений нам надо вновь и вновь напоминать себе и другим о фундаментальных истинах: наш мозг и способности подобны мышцам. Их можно укрепить тренировкой. Мы не прирожденные скейтбордисты, ученые и медсестры: езде на скейтборде, занятиям наукой и уходу за больными надо учиться. А вдохновение изменить себя происходит из желания жить согласно выбранной идентичности.

История Молли Ховард показывает, что если соединить стремление к новой идентичности с упорной установкой на рост, происходят удивительные вещи.

В последних нескольких главах мы поняли, что ключевая задача при переменах – заставить Слона идти вперед. Если Погонщику нужно направление, то Слону необходима мотивация. Мы увидели, что мотивацию дают чувства – одних знаний недостаточно. Мотивация во многом возникает из уверенности. Слон должен верить, что *способен* добиться изменений. Есть два пути укрепить уверенность человека и дать ему почувствовать себя «величиной» по сравнению с вызовом: приблизить изменения или воспитать в людях новую ментальность (а лучше всего – и то и другое).

Однако наша схема все еще неполна. Чтобы сделать изменения устойчивыми, мы должны подумать о формировании Тропы.

## Начертите Тропу

### Глава 8 Настройте среду

– 1 –

Если кто-то подрезает вас на трассе, вы, наверное, машинально говорите: «Вот урод!» Но вы почти наверняка не задумываетесь: «Господи, куда ж он так спешит? Что с ним стряслось?»

Неудивительно, что вы об этом не думаете, – такие мысли выглядели бы довольно наивной попыткой оправдать наглеца. Но поразмыслите над своим собственным поведением. Вспомните моменты, когда вы неслись как сумасшедший и у окружающих были все причины проклинать вас. Разве такой стиль вождения в тот день был проявлением вашего подлинного «я»? Или все-таки виновата ситуация, в которой вы тогда оказались?

В самой первой истории в главе 1 – о киноманах, которые ели больше попкорна, когда получали большие ведерки, – мы увидели, как просто судить о других людях. Не зная о влиянии размеров ведерка на пищевое поведение, мы могли бы с легкостью прийти к выводу, что зрители с большими ведерками – жадные до попкорна обжоры. Но, конечно, неожиданность состоит в том, что такими их *делает* гигантское ведро. И когда человек за рулем автомобиля на двадцать минут опаздывает на важнейшую встречу, он *становится* отвратительным водителем. То, что кажется проблемой человека, часто – проблема ситуации.

То же верно и в мире бизнеса. Эдвард Деминг<sup>[82]</sup>, главный инициатор внедрения

---

82

См. E. Deming (1982), *Out of the Crisis*. Boston: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study. История про пожары на с. 325.

системы Total Quality Management, метода всеобщего управления качеством<sup>20</sup>, совершившего революцию в производственной сфере, рассказывал, что на заводах одной компании, использовавшей в производственном процессе целый ряд легковоспламеняющихся материалов, часто возникали пожары. Это неудивительно. Однако президент компании считал, что дело не в ситуации, а в людях. Поэтому направил каждому из 10 500 сотрудников компании письмо, в котором *убедительно просил устраивать меньше пожаров*. (Хм?.. То, что выглядит пироманией, часто обилие горючих химикатов.)

Зачастую мы, как слепые, не замечаем давления ситуации. В своей знаменитой статье психолог из Стэнфорда Ли Росс проанализировал десятки исследований по психологии и заметил, что люди склонны систематически игнорировать ситуационные факторы, формирующие чужое поведение. Он назвал эту укоренившуюся тенденцию фундаментальной ошибкой атрибуции<sup>{83}</sup>. Эта ошибка заключается в нашей склонности приписывать поведение людей их личным особенностям, а не *ситуации, в которой они находятся*.

Фундаментальная ошибка атрибуции усложняет человеческие отношения. Семейный психотерапевт Мишель Вейнер-Дэвис<sup>{84}</sup> говорит: «Большинство людей приписывают свои проблемы в браке неким глубоко вьевшимся чертам личности супруга». На жалобы жены «Мой муж упрямый» Вейнер-Дэвис может возразить: «Но ведь вы согласитесь, что муж *не всегда* упрямый. Он не сопротивляется, когда коллеги по работе предлагают попробовать новый подход к клиенту. Он не тормозит, когда вы предлагаете новые способы управления семейным бюджетом. Упрямство появляется, главным образом, когда вы предлагаете по-другому воспитывать детей, и в этом случае он упрямится почти всегда». Поведение вызвано ситуацией, а не неисправимым, встроенным в характер упрямством. (Это, конечно, не оправдывает неуступчивости, но должно давать надежду на решение, так как справиться с ситуацией обычно легче, чем с характером человека.)

Из-за фундаментальной ошибки атрибуции мы любим смотреть по телевизору «Суперняню» или «Переводчика с собачьего»<sup>21</sup>, в которых посторонний человек новой

---

<sup>20</sup> Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) – метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов. Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством менеджмента. Метод успешно стартовал много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества производимой продукции.

83

Фундаментальная ошибка атрибуции. См.: Lee Ross (1977), *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process*, L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 10), New York: Academic Press. Эхо фундаментальной ошибки атрибуции слышится во многих областях нашей жизни. Маркетологи говорят о подборе правильной психографики для товара. Медицинские психологи – о том, что важно нацеливаться на тех, кто готов бросить курить. Специалисты по подбору персонала стремятся набрать правильных сотрудников. Эксперты по изменениям подразделяют людей на три типа: приверженцев, молчальников и противников. Однако социальная психология полна примеров, в которых ситуация растворяет личностные черты. Например, исследование благотворительной раздачи продуктов свидетельствует, что вам в три раза больше повезет с вооруженным картой противником раздачи, чем с истинным приверженцем без таковой.

84

См.: Weiner-Davis (1992), *Divorce Busting*, New York: Simon & Schuster, p. 42. Было показано, что тип мышления, стимулируемый фундаментальной ошибкой атрибуции, вредит браку. Исследования показали, что пары страдают больше, если упорно приписывают проблемы в отношениях всеобъемлющим и стабильным чертам личности партнера. Такой настрой ведет к серьезным конфликтам, когда пары пытаются проработать свои проблемы. См. Norman Epstein, Donald H. Baucum, Lynn A. Rankin (1993), *Treatment of Marital Conflict: A Cognitive-Behavioral Approach*, *Clinical Psychology Review*, 13, 45–57.

<sup>21</sup> Популярные телевизионные шоу *Supernanny* Джо Фрост и *The Dog Whisper* Цезаря Миллана. Демонстрировались по российскому ТВ.

системой воспитания быстро усмиряет неисправимых детей и собак. В начале серии нам показывают пса, который кусает всех вокруг, или ребенка, который игнорирует простейшие просьбы, поэтому невозможно удержаться от вывода, что дело в характере: все зло в собаке; этот мальчик – исчадие ада. Их кардинальное преобразование после короткого вмешательства профессионала поражает наше воображение.

Если бы мы излечились от фундаментальной ошибки атрибуции, эти шоу казались бы до абсурда банальными – примерно как превращение горячей воды в лед, если засунуть стакан в морозилку.

Теперь вам должно быть понятно, почему так важен третий элемент рассматриваемой нами схемы – Тропа. Мы уже поняли, что изменить человека можно, задав ему четкое направление (Погонщик) или усилив его мотивацию и решимость (Слон). Но можно всего лишь упростить путешествие. Смоделируйте крутой спуск и подтолкните. Уберите трение. Разбросайте вокруг знаки, чтобы сообщить, что цель не за горами.

Другими словами, начертите Тропу.

– 2 –

Чтобы увидеть, как гладкая Тропа меняет поведение, посмотрите на следующее исследование. Ученые задались вопросом, почему студенты колледжа участвуют (или не участвуют) в благотворительных акциях. Они, естественно, знали, что одни люди от природы более щедры и склонны помогать ближнему, поэтому будут давать продукты охотнее [85]. Исследователей же интересовало: *можно ли изменить ситуацию так, чтобы своими запасами делились даже отъявленные скупердья?*

Во-первых, чтобы отделить «ангелов» от «жадин», они собрали всех студентов, живущих в одном из общежитий, и попросили оценить, кто из примерно сотни их соседей с наибольшей и наименьшей вероятностью сделает пожертвование. Когда рейтинги были готовы, у ученых сложилось довольно четкое понимание того, кто из обитателей относится к «благотворительному» типу, а кто – нет.

Затем они изменили Тропу. Одним студентам отправили базовое письмо, в котором в общих чертах говорилось, что на следующей неделе стартует благотворительный сбор продуктов в киоске на территории кампуса. Другие студенты получили более подробное письмо со схемой расположения киоска и просьбой принести туда банку консервов в удобное для себя время.

Два письма были случайным образом разосланы «бессребреникам» и «жадинам». Неделю спустя сбор продуктов был завершен, а в руках ученых оказался точный список благотворителей.

Оказалось, что студенты, получившие письмо общего содержания, были не слишком щедры. Пожертвование сделали всего 8 % «ангелов» и не сделал ни один «скупердья». (Недалеко обе эти категории ушли друг от друга!)

А потом исследователи испытали настоящий шок. Студенты, получившие более подробное письмо, оказались значительно щедрее: консервы принесли 42 % «ангелов» и целых 25 % «жадин»! Ученым удалось «раскрутить» на пожертвования 25 % *худших людей в общежитии*, всего лишь слегка выровняв Тропу! (Вывод: если вы голодны и вам нужны консервы, в три раза надежнее положиться на жмота с картой, чем на ангела без таковой.)

А ведь Тропа не очень-то изменилась – письмо просто давало несколько более конкретные инструкции. Представьте, что бы произошло при более глубоком вмешательстве: что если бы волонтеры ходили по комнатам и собирали консервы?

То, что кажется проблемой человека, часто – проблема ситуации. И неважно, какова в ней ваша роль: ситуация всегда немного в вашей власти.

– 3 –

Сегодня в течение дня обратите внимание, как много народу работает со средой, чтобы сформировать ваше поведение. Чтобы вы водили машину аккуратно, дорожные рабочие нарисовали разметку, расставили светофоры и дорожные знаки. Чтобы вы подольше побыли у них магазине, менеджеры поставили холодильники с молоком в глубине торгового зала. Вашей начальнице нужно, чтобы подчиненные больше сотрудничали друг с другом, поэтому она утвердила планировку открытого офиса без перегородок и отдельных кабинетов. Банк устал от того, что вы забываете карточку в банкомате, поэтому теперь ее сначала надо вынуть – и только потом получить наличные.

Работать со средой – значит, немного облегчить правильное поведение и затруднить неправильное. Не больше и не меньше. Чтобы вдохновиться этой мыслью, вспомните о заказе на Amazon в один клик. Потратив в десять раз меньше усилий, чем на звонок по телефону, можно купить новую книгу или DVD-диск. Речь идет о немедленном вознаграждении: разработчики сайта Amazon смоделировали желаемое поведение – вы тратите у них деньги чуточку легче. Они снизили усилия на совершение покупки настолько, насколько это вообще возможно (по крайней мере, пока они не запустят «Заказ подмигиванием»), и заработали на этом несметные миллионы долларов.

Возможности для простых доработок в стиле «один клик» безграничны. Несколько лет назад руководство одной консалтинговой компании попросило консультанта по имени Питер Брегман<sup>{86}</sup> помочь решить одну проблему. Сотрудники не подавали вовремя табели рабочего времени, из-за этого задерживалось выставление счетов, поскольку оплата услуг клиентами была почасовой. Традиционно табели подавались в бумажном виде, что было довольно надежно. Потом компания разработала онлайн-программу для их заполнения, но ее почему-то невзлюбили. Начальство организовало семинары, на которых разъяснялись основы пользования новой системой, но люди упорно продолжали подавать свои табели на бумаге.

В отчаянии директора попытались применить грубую силу, объявив, что новая онлайн-программа обязательна к использованию. «Это сработало примерно у половины сотрудников, – рассказывает Брегман. – Остальные просто проигнорировали приказ». Руководство уже стояло на пороге следующего витка конфронтации: была подготовлена служебная записка с угрозой, что сотрудники, которые не используют онлайн-программу, не получают зарплату. Заметка на полях: по нашему опыту, люди, которые пытаются что-то изменить, часто инстинктивно хватаются за кнут и пряник. Но эта стратегия основана на весьма грубом понимании человеческой психологии и довольно быстро доводит ситуацию до абсурда. Станете ли вы грозить задержкой зарплаты каждый раз, когда захотите что-то изменить на рабочем месте?

Брегман нажал на тормоза. «Погодите, – сказал он. – А вы знаете, *почему* люди не хотят заполнять табели онлайн?» Директора исходили из того, что консультанты – ненавидящие прогресс луддиты<sup>22</sup> или просто упрямы; это классические ярлыки, в основе которых лежит фундаментальная ошибка атрибуции. Брегман убедил руководство

---

86

См. блог П. Брегмана: The Easiest Way to Change People's Behavior (11 марта 2009 года), [www.blogs.harvardbusiness.org/bregman/2009/03/theeasiest-way-to.html](http://www.blogs.harvardbusiness.org/bregman/2009/03/theeasiest-way-to.html). Чип Хиз интервьюировал П. Брегмана в мае 2009 года.

<sup>22</sup> Группа английских рабочих, протестовавших в начале 1800-х годов против внедрения на фабриках новых станков и считавших, что их рабочим местам угрожает опасность. *Прим. ред.*

присмотреться к возникшему тупику повнимательнее.

Сотрудников, подававших бумажные табели, спросили, почему они не хотят заполнять то же самое онлайн. На бумаге легче, говорили они. Скептически настроенные интервьюеры попросили разрешения понаблюдать, как сотрудники заполняют форму онлайн. И все стало ясно.

Многие сотрудники начинали ворчать, как только натыкались на встроенного в онлайн-программу «помощника», который, как ни странно, был призван как раз облегчить заполнение формы. Помните назойливую глазастую скрепку в Microsoft Office, которая горела желанием помочь вам написать письмо? Теперь представьте, что вам не оставили выбора и с ее «помощью» придется смириться. Когда помощника наконец «прихлопнули» и дали людям возможность сразу перейти к форме, уровень онлайн-заполнения немедленно вырос. Через несколько недель программой пользовались все.

«Люди не сопротивлялись, – говорит Брегман. – Они просто шли по самой легкой Тропе».

К сожалению, эта история типична в том отношении, что руководство вообще не стало искать решения, связанного с Тропой, а решило напугать Слона угрозой задержки зарплаты.

«Наш опыт учит сосредотачиваться на запретах и поощрениях, – говорит Брегман. – Даже родители угрожают: “Сделай это или не получишь карманных денег!”» Но в распоряжении и начальства, и родителей часто больше инструментов, чем им кажется. Если изменить Тропу, изменится поведение.

## ПРАКТИКА

Как заставить проблемных учеников приходить в класс вовремя?

**СИТУАЦИЯ.** Барта Миллара, учителя американской истории в средней школе имени Линкольна в Портленде, некоторые ученики буквально выводили из себя. К их числу относились Робби и Кент, которые частенько приходили с опозданием, а потом садились на галерке, болтали, смеялись и мешали вести урок. Миллар пытался их урезонить – делал замечания и даже несколько раз отправлял шалопаев к директору, – но ничто не помогало. Как ему призвать учеников к порядку? [Барт Миллар и ситуация реальны, но имена учеников изменены.]

**В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПЕРЕМЕНА И ЧТО ЕЕ СДЕРЖИВАЕТ?** Любые попытки Миллара сделать из Робби и Кента «образцовых учеников» заранее обречены на провал. Давайте сосредоточимся на ключевом шаге: Миллар хочет, чтобы Робби и Кент были в классе до начала урока. Если у него это получится (что само по себе немалый сдвиг), он сможет развить успех.

Что мешает изменению? Давайте посмотрим правде в глаза: скорее всего, Погонщик тут ни при чем. Робби и Кент точно знают, когда им надо сидеть на своих местах, поэтому мы даже не будем думать о Погонщике. Это проблема Слона. Дети не в восторге от того, что им надо появиться вовремя, особенно если из-за этого приходится меньше времени провести в коридоре с друзьями. Тропа тоже может играть свою роль: просто ли детям справиться с опозданиями при царящей в коридоре атмосфере?

## КАК ДОБИТЬСЯ ПЕРЕМЕН?

*Направьте Погонщика*

1. Здесь это неактуально. Подростки знают, чего от них хотят.

*Мотивируйте слона*

1. Найдите чувство. Может быть, дети видят в Милларе не живого человека, а некую абстрактную власть? Представьте, что он побеседует с глазу на глаз с каждым учеником и скажет: «Знаешь, я в постоянном стрессе – надо проработать много материала, времени мало, а по этим показателям меня оценивает начальство. Я понимаю, что для тебя несколько минут опоздания – ерунда, но из-за этого мне

труднее хорошо работать. Можешь сделать мне одолжение и приходить пораньше?» Если школьники окажутся сострадательными, это может подействовать, но вряд ли.

#### *Начертите Трону*

1. Поработайте со средой. После звонка закройте дверь, чтобы опоздавшие остались в коридоре.
2. Сформируйте привычки. Начните проводить в начале урока короткую проверку знаний – один-два вопроса. Если Робби с Кентом не появятся вовремя, их ждет заслуженная двойка.
3. Раскачайте толпу. Повесьте на стене класса график опозданий. Может быть, когда Робби и Кент увидят, что они одни нарушают дисциплину, это на них повлияет.
4. Сформируйте привычки. Введите правило, по которому ученика, который последним садится за парту, вызывают к доске первым.
5. Соберите толпу. Найдите способ донести до Робби и Кента, что их поведение не нравится *другим школьникам* (скорее всего, так оно и есть). Часто нарушители порядка живут с иллюзией, что вызывающее поведение делает их героями, и быстро сдуваются, узнав мнение сверстников на этот счет.
6. Поработайте со средой. Вот что на самом деле сделал Барт Миллар: он купил старый диван и поставил его прямо в первом ряду класса. Понятно, что на нем сидеть удобнее – можно развалиться и расслабиться, а не торчать за дурацкой партой. Робби и Кент тут же начали приходить *раньше*, чтобы получить «козырное место». *Они сами вызвались сидеть на «передней парте»*. Все гениальное просто.

– 4 –

Бекки Ричардс<sup>[87]</sup> работала в большой больнице Kaiser South San Francisco Hospital. Медицинские сестры в ней вводят пациентам лекарства примерно восемьсот раз в день. Врач дает сестре свои каракули, та приводит их в читабельный вид, а затем по факсу отправляет заказ в аптеку. Полученное лекарство необходимо ввести в правильной дозировке указанным способом (внутривенная капельница, инъекция или перорально) нужному пациенту в нужное время.

У сестер в Kaiser South впечатляющие показатели: в среднем они совершают примерно одну ошибку на 1000 введений препарата. Тем не менее из-за огромного объема работы такой уровень – это около 250 ошибок ежегодно, и каждая может иметь непоправимые последствия. Например, из-за передозировки гепарина кровь перестает свертываться и возникает опасность кровопотери. При недостатке гепарина у пациента, наоборот, может появиться тромб, способный привести к инсульту.

Ричардс – директор по клинической работе со взрослыми пациентами, – как и медсестры, хотела снизить уровень такого рода ошибок. Она была уверена, что большинство неправильных введений происходит, когда сестра на что-то отвлекается. Отвлечься легко, потому что в большинстве больниц лекарства традиционно вводят прямо на сестринском посту, а это обычно самое шумное место на этаже. Ричардс цитирует по памяти Тесс Пейп, профессора Техасского университета, изучавшую фармакологические ошибки: «Сегодня принято *восхищаться* многостаночностью, превозносить людей, которые делают много дел сразу. Но когда вы выдаете медицинские препараты, это худшее поведение».

На секунду поставьте себя на место Ричардс. Цель ясна: изменить поведение сестер, чтобы они лучше сосредотачивались и имели меньше поводов отвлечься. Как этого

---

87

История основана на интервью Бекки Ричардс Чипу Хизу в июне 2008 года и презентации Ричардс на конференции BEACON Collaborative в Сан-Франциско в апреле 2008 года.

добиться? Во-первых, надо определить корень проблемы.

Медсестры понимают, что от них требуется: ключевые шаги ясны. То есть это не проблема Погонщика. У медсестер нет эмоционального сопротивления повышенной сосредоточенности. Их даже раздражает, когда их отвлекают, а это значит, что в данном случае у нас шикарные условия – податливый Слон. Проблема, по-видимому, в самих раздражителях. Любой может не задумываясь позвать сестру, которая совершает обход по палатам, чтобы ввести препарат. Что еще хуже, медсестры чувствуют, что обязаны реагировать, когда их отвлекают. Никто ведь не скажет хирургу: «Извините, но сейчас никак. Мне надо ввести лекарство», хотя это уменьшило бы число ошибок.

Ричардс надо было показать окружающим, насколько вредно отвлекать сестер в момент обходов, сделать неправильное поведение заметным. В идеале при введении препарата медсестра должна работать внутри звуконепроницаемого пузыря вроде «колпака тишины» из сериала «Напряги извилины»<sup>23</sup>. Поскольку такое решение невыполнимо с точки зрения архитектуры, Ричардс решила придумать визуальный символ, говорящий другим: «Не беспокоить! Ввожу лекарство».

Обдумав варианты с нарукавными повязками и фартуками, Ричардс остановила свой выбор на жилетах и решила назвать их «лекарственными». Где их взять? Ричардс пришлось довольствоваться готовыми вариантами: «Первый жилет мы заказали по интернету. Он был отвратительного качества. Дешевый ярко-оранжевый пластик. Будьте осторожны, когда заказываете что-то в сети».

Ричардс торжественно представила идею персоналу: «Когда вы вводите препарат, наденьте лекарственный жилет. Он яркий, заметный издали. Мы все, в том числе врачи, будем знать, что если человек его надел, его лучше не беспокоить».

Для полугодового пилотного «исследования жилетов» было выбрано два отделения Kaiser South, и в июле 2006 года оно стартовало.

Ричардс быстро столкнулась с проблемой: медсестры терпеть не могли эти жилеты. И врачи тоже. «Сестры считали, что это их унижает, и когда он нужен, не могли его найти, – говорит Ричардс. – Их раздражал цвет. Они не понимали, как его чистить. А врачам очень не нравилось, что с сестрой нельзя поговорить, когда она проходит мимо по коридору».

Письменные отзывы были едкими: «Вы хотите обратить внимание на то, что мы можем ошибиться!», «Из-за вас люди подумают, что я дура и ничего не помню», «Лучше дайте мне каску и полосатый конус, и я пойду работать в управление дорог штата».

«Отзывы были довольно резкими», – говорит Ричардс. Она уже была готова отправить идею в утиль и попробовать что-то еще.

И тут поступили результаты.

За шестимесячный испытательный период число ошибок снизилось на 47 % по сравнению с предыдущим полугодием. «У нас дух захватило», – вспоминает Ричардс.

Когда данные были получены, ненависть испарилась. Под впечатлением от результатов лекарственные жилеты приняли во всей больнице, кроме одного отделения, категорически настаивавшего, что им они не нужны. В первый месяц число ошибок упало на 20 % везде, за исключением одного отделения, в котором их число даже выросло (угадайте где).

Если ваше решение ненавидят, но оно все равно работает, – это умное решение, тем более когда оно работает так хорошо, что ненависть превращается в энтузиазм. Бекки Ричардс нашла способ изменить Тропу.

– 5 –

Схожая практика давно используется в гражданской авиации. Поскольку большинство

---

<sup>23</sup> «Напряги извилины» (Get Smart) – американский комедийный телесериал 1960-х годов, пародия на шпионские фильмы.

авиакатастроф происходит во время взлета и посадки – самых напряженных отрезков полета, – в отрасли принято правило «стерильной кабины»<sup>[88]</sup>. Когда самолет находится ниже 10 000 футов (3050 метров) – при движении вверх и вниз, – в кабине запрещены разговоры, не связанные непосредственно с полетом. На высоте 11 000 футов члены экипажа могут поговорить о футболе, детях и неприятных пассажирах. Но не на высоте 9500 футов.

Одна ИТ-группа внедрила принцип «стерильной кабины», чтобы продвинуть важный проект. Команда поставила перед собой важную цель – сократить время разработки нового продукта с трех лет до девяти месяцев. В предыдущих проектах действовали жесткие сроки, и рабочая обстановка становилась все более натянутой. Выпав из графика, сотрудник начинает осаждать коллег просьбами помочь, а менеджеры постоянно достают вопросами, чтобы быть в курсе продвижения проекта. В результате рабочая неделя инженеров-программистов раздувается до шестидесяти и семидесяти часов, потому что они начинают приходить на работу в выходные в надежде сделать хоть что-то в спокойной обстановке.

Лидеры ИТ-группы решили провести эксперимент. Они установили «тихие часы» во вторник, четверг и пятницу утром до полудня. Цель – предоставить программистам «стерильную кабину»<sup>[89]</sup> и дать сосредоточиться на сложных фрагментах кода, не отвлекаясь на постоянные помехи. Даже нечувствительные к окружающим люди хорошо отреагировали на такое изменение Тропы. Один инженер, который раньше мешал всем больше других, признался: «Я всегда заботился о собственном тихом времени – как получить его побольше, – но этот эксперимент заставил задуматься, как я сам влияю на остальных».

В итоге группа сумела уложиться в жесткий девятимесячный срок. Вице-президент приписывает это достижение «стерильной кабине»: «Мне кажется, без нее мы бы не успели, – говорит он. – Это новый стандарт».

В таких разных местах – кабинах самолетов, больницах и за рабочими столами программистов – правильное поведение не сложилось само по себе. Лидерам пришлось сознательно перестроить Тропу. Простые дополнения в окружающей среде скорректировали и поведение. Изменились не люди – изменилась обстановка. Как мы уже говорили, то, что кажется проблемой человека, часто – проблема ситуации.

– 6 –

Мы увидели множество доработок среды в организациях – офисах, аэропортах и больницах, но также не прогадаем, если применим эти инструменты к самим себе. Многие обнаружили, что когда речь заходит об изменении собственного поведения, подстройка среды наголову бьет самоконтроль.

В частности, Брайан Уонсинк, автор описанного в главе 1 исследования ведерок с попкорном, – преданный сторонник диетологов, свято верящих в простой, но очень важный метод: уменьшите размеры столовой посуды. Берите не такие большие тарелки и чашки.

Уонсинк знает, что, пользуясь большими тарелками, чувствуешь себя обязанным наполнить их едой. А поскольку нас учили непременно доедать все, что лежит на тарелке, возникает большая проблема. Большие тарелки = большие порции = переедание. Чтобы контролировать потребление пищи, считает Уонсинк, надо начать с контроля над тарелкой. Уберите обеденные тарелки в ящик в кладовке и начинайте обедать из салатных. Пейте из

---

88

См.: [www.en.wikipedia.org/wiki/Sterile\\_Cockpit\\_Rule](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Sterile_Cockpit_Rule). Правило разработано Федеральным управлением гражданской авиации США в 1981 году после расследований, выявивших, что ряд авиакатастроф в 1970-е годы произошел, когда экипаж отвлекался на пустые разговоры.

89

См. Leslie A. Perlow (1997), *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

маленьких рюмок, а не бокалов. Никогда в жизни не перекусывайте прямо из пакета или коробки: наложите себе разумную порцию в маленькую тарелку для закусок. Эти простейшие подстройки среды – избавиться от тарелок, мисок и бокалов в серванте – окажут *огромное* воздействие на пищевое поведение.

Мы все играем в эти игры, пытаюсь заставить себя делать правильные вещи. Один наш знакомый перед сном с религиозным рвением раскладывает спортивный костюм и кроссовки для пробежки: когда он проснется, ему будет чуточку легче одеться и выбраться холодным утром на улицу. Другой наш друг никогда не ложится спать, не выставив на кофеварке таймер на время, когда он должен проснуться. Аромат свежесваренного кофе помогает бороться с желанием подольше поспать. А одна дама в буквальном смысле вмораживает кредитную карточку в кусок льда, чтобы лишний раз не транжирить деньги.

Манипуляции с собой работают. Аманда Такер<sup>[90]</sup> – региональный менеджер Nike во Вьетнаме – использовала те же принципы работы со средой, чтобы улучшить стиль управления. Она часто ездила в командировки на фабрики в отдаленных регионах. В ее отсутствие накапливалось столько дел, что по возвращении приходилось разгребать завалы. «Это как жонглировать сразу кучей тарелок – я едва справлялась», – вспоминает она. Ей очень хотелось запереться у себя в кабинете и с головой уйти в работу, но она знала, что надо быть доступной для сотрудников. Тогда Такер установила политику открытых дверей, чтобы подчиненные могли с ней встретиться в любой момент, когда она находится в городе.

Проработав на этом месте девять месяцев, Такер попросила коллектив отозваться о ее результативности в качестве менеджера. Она была изумлена: сотрудники жаловались, что у нее не находится времени, чтобы с ними поговорить. «Некоторые обижались, что, когда они входили ко мне в кабинет и начинали говорить, я смотрела на экран компьютера и что-то печатала. Конечно, это служило для них сигналом, что текущие занятия для меня важнее, чем их дела», – рассказывает Такер.

Она понимала, что подчиненные правы. Понятно было и то, что ее плохую привычку поощряет планировка ее офиса. Посетители садились в кресла напротив письменного стола, и когда она на них смотрела, монитор все равно оставался в поле зрения. Было легко – слишком легко – бегать глазами между лицами сотрудников и экраном.

Она передвинула стол, чтобы он больше не отделял ее от гостей. Теперь она смотрела на людей, которые пришли с ней встретиться, и компьютер был совершенно вне поля зрения. Искушение исчезло.

«Простая перепланировка дала мне возможность гораздо лучше контактировать с визитерами», – говорит она. Шесть месяцев спустя она вновь попросила дать отзывы и с удовлетворением увидела, что оценки за коммуникабельность подскочили.

Посмотрев на исходные показатели Такер, вы могли бы заключить, что, несмотря на заявленную политику открытых дверей, она – один из тех нечутких менеджеров, которые никогда не слушают подчиненных. И совершили бы фундаментальную ошибку атрибуции. Путем простой перестановки мебели у себя в кабинете Такер стала «другим человеком». Это мощь четко начертанной Тропы.

– 7 –

Есть какое-то особое удовольствие в том, чтобы перехитрить самого себя. (Теперь вы понимаете, что означает «перехитрить себя» – наши Погонщики обводят вокруг пальца Слонов.) Решение Такер привлекательно своей элегантностью. Она изменила свою среду, чтобы *не дать* себе вести себя неправильно.

---

90

История основана на примере, о котором Такер рассказала в мае 2009 года аспирантам школы бизнеса Стэнфордского университета на лекции «Как изменить, когда изменить непросто». Использовано с ее разрешения.

Эта тема берет за живое нас, авторов. Когда мы писали эту книгу, нас постоянно раздражали и отвлекали электронные письма. Это было забавно: даем читателям советы, как обуздать Слонов, а собственные Слоны постоянно тянули нас заглянуть в почтовый ящик. Поэтому мы решили воспользоваться лекарством собственного изготовления.

Те, у кого установлен Outlook, знают, что, когда приходит новое письмо, из колонок звучит уведомление. Этот звук – как электронная приманка. Разве можно не проверить почту, когда его слышишь?

Чип решил «подкрутить» среду: он порылся в настройках и нашел способ убрать звук уведомления. Потом он заметил, что при появлении новых писем на панели задач появляется иконка – перед такой приманкой Слоны устоять еще сложнее. Он накрыл ее баннером.

Дэн пошел еще дальше. Он купил старый ноутбук, удалил все браузеры и на всякий пожарный снес все сетевые драйвера. Теперь, когда ему надо было сосредоточиться, он брал «машину времени» и шел в кафе или библиотеку. Шансов выйти в онлайн не оставалось, и это ограничение дало невиданную свободу его творческой мысли.

Наши битвы с письмами довольно жалки, но тему стоит рассмотреть в более широком смысле. В силах ли вы создать среду, в которой нежелательное поведение – ваше и ваших коллег – не просто затруднено, а *невозможно*? Оказывается, размышлениями, как избавиться от неверного поведения, зарабатывает на жизнь множество людей.

Посмотрите на технику безопасности. На многих предприятиях стоят опасные станки, у которых есть дурная привычка отрезать пальцы и руки, когда те оказываются не там и не вовремя. Представьте, что вы – начальник цеха, и один из ваших рабочих потерял в результате несчастного случая указательный палец. Вы хотите, чтобы такое больше не повторилось. Как этого добиться?

Можно дать Погонщикам ваших рабочих четкое направление, расставив указатели: «НЕ СОВАТЬ РУКИ В СТАНОК!» или «ТРАВМООПАСНО!» в сочетании с картинкой опасного места.

Можно обратиться к Слонам и надавить на страх. Вдохновение можно почерпнуть из курсов вождения, на которых подросткам крутят фильмы с кровавыми катастрофами, чтобы после окончания обучения они не лихачили. Подобным образом вы могли бы собрать рабочих и показать им видео с потерявшим палец товарищем. Покажите им, как выглядит увечье. Заставьте пострадавшего убедить коллег принимать технику безопасности всерьез. «Пожалуйста, будьте внимательнее», – сказал бы он.

А можно сосредоточиться на Тропе и вообще проигнорировать умы и сердца. Представьте, что вы сразу исходите из того, что рабочие безнадёжны и плюют на технику безопасности несмотря ни на что. Есть ли шанс не дать им порезать себя на куски?

Несомненно. Многие предприятия именно так и поступили. Например, один станок сконструирован так, что его можно включить только нажатием двух кнопок одновременно, и для этого человеку необходимо широко развести руки. Красота этого решения состоит в том, что руки при этом находятся далеко от опасных зон.

Так опасный маневр оказался невозможным.

– 8 –

Подумайте обо всех инновациях, которые исключили или почти исключили «рискованное поведение»: недоступные для детей крышки на банках с лекарствами; машины, которые не сдвинутся со стоянки, если перед этим не проверить работу тормозной системы; всевозможные противопожарные приспособления. Эти дизайнерские чудеса были созданы для предотвращения травм. Профилактика травматизма – благодатная область. В правительстве каждого американского штата есть несколько постоянных сотрудников – обычно им постыдно мало платят, – работа которых заключается в том, чтобы беспокоиться за других. Их задача – обезопасить маленьких детей, которые падают в плавательные бассейны, пожилых людей, получающих травмы у себя дома, снизить смертность в

результате автокатастроф. Несчастные случаи сложно исключить совсем, но можно уменьшить травматизм, к которому они приводят.

Пытаясь свести к минимуму риск печальных последствий, эксперты по профилактике травматизма часто обращаются к «матрице Хэддона»<sup>{91}</sup> – простой схеме, позволяющей рассматривать происшествия системно. В ней выделены три ключевые фазы: до аварии, во время аварии и после аварии.

Допустим, наша цель – уменьшить тяжкие последствия автокатастроф. Мероприятия *до аварии* будут включать все, что способно предотвратить само происшествие: яркое освещение шоссе, четкая дорожная разметка, реклама антиблокировочных тормозных систем, проведение кампаний против вождения в нетрезвом состоянии.

Рассматривая вмешательства *во время аварии*, мы исходим из того, что она, увы, произойдет, и спрашиваем себя, как предотвратить последствия для здоровья. Классические меры такого рода – ремни безопасности и воздушные подушки, но не забывайте о разрушаемых фонарных столбах, больших оранжевых бочках, которыми обозначают съезды с эстакады (они призваны смягчить удар) и так далее.

Занимаясь мерами *после аварии*, мы признаем, что авария произошла и люди пострадали. Цель этих мероприятий – минимизировать тяжесть повреждений. Здесь важна быстрая, эффективная реанимация и последующая реабилитация.

Матрица Хэддона полезна и в менее экстремальных вопросах. Скажем, вы отвечаете за компьютерные технологии в маленькой компании. Одна из многих ваших обязанностей – предотвратить потерю важных данных, которая часто происходит при сбое системы. Некоторые сотрудники службы поддержки в таких ситуациях прибегают не к матрице Хэддона, а к «Хамскому манифесту», браня коллег за то, что те не сделали резервную копию. (Тем самым системные администраторы совершают фундаментальную ошибку атрибуции: «Я работаю с беспечными лентяями».) Но если подумать о ситуации в категориях матрицы Хэддона, картина вырисовывается более целостная.

Давайте посмотрим на вмешательство до происшествия: если компьютеры будут работать без сбоев, данные останутся целы. Может быть, запланировать ежемесячную проверку компьютеров, купить всем амортизирующие сумки для ноутбуков и внести в бюджет строку о полной замене техники каждые три года?

Для вмешательства во время происшествия потребуется предотвратить потерю данных в результате сбоя. В частности, в некоторых компьютерах установлен дополнительный жесткий диск, где в реальном времени создается зеркало всей информации. Вероятность, что падение затронет оба привода сразу, гораздо меньше.

Меры после происшествия подразумевают, что потеря данных произошла и необходимо сосредоточиться на уменьшении вреда. Самая очевидная стратегия – внедрить автоматически создаваемую каждую ночь сетевую резервную копию, чтобы после сбоя системы и потери данных восстановить вчерашнюю версию. Еще одна стратегия – полностью предотвратить попадание на ноутбуки критически важных для работы данных. В частности, можно использовать онлайн-приложения, например Salesforce.com, и держать там контактную информацию клиентов и другие драгоценные данные. Тогда они вообще не будут зависеть от состояния локального жесткого диска.

Обратите внимание, что нам удалось набросать план борьбы с потерей данных, не беспокоясь о том, что думают и чувствуют сотрудники. Мы не упомянули ни Слонов, ни их Погонщиков, а просто поработали со средой, чтобы сделать плохое поведение невозможным.

В 1999 году компания Rackspace внезапно исключила из своей деятельности некоторые виды неправильного поведения<sup>{92}</sup>. В какой-то момент сотрудники перестали делать одно и начали делать другое, и этот сдвиг стал переломной точкой в истории компании. Но прежде чем рассказать о том, как это произошло, ненадолго погрузимся в предысторию.

Rackspace занимается предоставлением интернет-хостинга другим компаниям. Она гордится качеством работы с клиентами, и это отражено в ее слогане – «Фанатичная поддержка». Внимание к клиенту оправдывает себя. На протяжении своего существования Rackspace завоевала бесчисленное число отраслевых премий за уровень обслуживания и, к зависти конкурентов, получила высокий рейтинг Net Promoter<sup>24</sup>, который пользуется у клиентов большой популярностью.

Но так было не всегда. В 1999 году компания не слишком пеклась о потребителях и своем дружелюбном имидже. Основатель компании Грэм Уэстон вспоминает, что в те дни Rackspace исповедовала бизнес-модель «отрицания сервиса». На возню с клиентом смотрели как на лишние затраты, которые надо минимизировать. Чем реже звонит телефон, тем меньше приходится отвлекаться. (Обратите внимание, как откликается матрица Хэддона: если звонки клиентов – плохое поведение и его надо устранить, вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы их отпугнуть. Не забывайте, что на протяжении многих лет Amazon не публиковала номер телефона клиентской службы.)

Но как-то осенью 1999 года в Rackspace раздался звонок судьбы – один настойчивый клиент попытался дозвониться до службы поддержки. Он нажал 5, чтобы получить помощь, но вместо этого услышал автоответчик, который заявил: «Вы можете оставить сообщение, но мы проверяем голосовую почту не очень часто, поэтому лучше напишите нам электронное сообщение». Клиент нехотя отправил письмо на указанный адрес, но команда Rackspace так и не удостоила его ответом.

Пройдя несколько раз по одному и тому же кругу, он пришел в ярость, после некоторых усилий выследил Уэстона и высказал ему все, что думает о нем и его компании. Удивленный таким натиском, Уэстон попросил его переслать ему неотвеченные письма и пообещал разобраться.

«Что-то в просьбе клиента меня задело, – говорит Уэстон. – Мы могли решить его проблемы с легкостью. Почему же этого не произошло?»

Уэстон понимал, что, бесконечно уваливая от клиентов, в этом бизнесе не выжить. «И мы сделали разворот на 180 градусов», – говорит он.

Уэстон нанял на пост главы службы клиентской поддержки Дэвида Брайса. На первой же встрече с коллективом Брайс объявил, что Rackspace должна превратиться из компании, боящейся клиентов, в компанию, которую отношения с ее потребителями вдохновляют. Он повесил на стене воодушевляющий плакат: RACKSPACE ФАНАТИЧНО ПОДДЕРЖИВАЕТ КЛИЕНТОВ. Лозунг сразу прижился и, более того, был подкреплен конкретными действиями. Уэстон начал пересматривать бизнес-модель компании. Отличное обслуживание стоит недешево, и если Rackspace постарается совместить премиум-обслуживание с ультрасовременными технологиями, ему придется так взвинтить цены, что никто не станет ничего покупать. Уэстон решил пожертвовать вторым ради первого: «Мы не хотим быть на острие и верим в стандартизацию. Нужна узкая специализация: это мы делаем, а это – нет. Если ваша компания – E\*Trade или Amazon,

---

92

История Rackspace и цитаты взяты из двух интервью Грэма Уэстона Дэну Хизу в октябре 2007-го и феврале 2009 годов. Внутренние данные по росту доходов предоставлены компанией.

<sup>24</sup> Индекс лояльности NPS (Net Promoter Score) – индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать). Используется для оценки готовности клиентов к повторным покупкам продуктов и услуг компании.

лучше завести собственный сайт, и мы тут не поможем», – изрек он. (Обратите внимание: это четкое направление для Погонщика.)

Возможно, самое разительное нововведение, произведенное Уэстоном и Брайсом, было и самым простым. Rackspace, как все хостинг-провайдеры, имела систему накопления вызовов. («Ваш звонок очень важен для нас. Пожалуйста, нажмите 1, чтобы услышать автоматическую справку, не имеющую отношения к вашей проблеме. Нажмите 5, чтобы оставить нам голосовое сообщение без ответа. Нажмите 8, чтобы повторить еще раз».) Очередь вызовов – самый, наверное, основной инструмент клиентской поддержки.

Уэстон от него избавился.

«Когда нам звонит клиент, это значит, что ему нужна помощь и необходимо взять трубку», – постановил он. Вместе с очередью вызовов исчезла подстраховка – телефон будет звонить до тех пор, пока кто-нибудь не подойдет. Для Уэстона это важнейший символ этики сервиса. «Нельзя заниматься проблемой клиента тогда, когда удобно нам. Мы должны заняться ею, когда это удобно клиенту». Без очереди вызовов увильнуть от просьб клиентов стало *невозможно*.

После этого Rackspace ввела «Наградные смирительные рубашки» – настоящие смирительные рубашки с брендом компании, которые вручались сотрудникам, которые так фанатично относились к сервису, что буквально сходили с ума. (Это обращение к идентичности и к Слону: *Мы – энтузиасты, это делает нас особенными.*) Неслучайно в 2008 году Rackspace попала в список лучших работодателей по версии журнала Fortune.

Концентрация на сервисе себя оправдала. Уже в 2001 году Rackspace стала первым провайдером хостинга, который принес прибыль, и на протяжении следующих шести лет ежегодный прирост *в среднем* составил 58 %. К 2008 году телекоммуникационная компания AT&T признала Rackspace самой прибыльной в отрасли.

– 10 –

Что же преобразило сотрудников клиентской службы Rackspace? Ничего. В своей основе характер был таким же и до, и после перемен. Они всего лишь начали действовать в новой обстановке. Вести себя по-старому (игнорировать клиентов) стало труднее, а по-новому (обслуживать клиентов) – легче.

Прочитав эту главу, вы убедились: то, что кажется «проблемой характера», часто можно исправить изменением среды. Превращения поразительны. Взять халтурщиков из клиентской службы, отобрать у них очередь вызовов – и они начнут помогать клиентам. Взять шефа, подчиненные которого жалуются, что «она их не слушает», передвинуть мебель – и шеф вдруг становится внимательным собеседником! Взять самых отпетых скупердяев стэнфордских общежитий, дать им бумажку с инструкциями – и они дадут нуждающимся больше еды, чем бессребреники.

Простая корректировка Тропы может привести к сильнейшим изменениям поведения.

## Глава 9 Сформируйте привычки

– 1 –

Майк Романо<sup>[93]</sup> родился в 1950 году, вырос в Милуоки и был самым младшим из четырех братьев. Его отец чинил сантехнику и отопление. Мать получила степень в области

---

93

Имя и несколько малозначимых подробностей изменены в целях защиты личных данных. Информация взята из интервью солдата Элен Барлетт в январе 2009 года.

декоративно-прикладного искусства, но сидела дома с детьми, лишь время от времени принимая заказы.

Романо отличался вспыльчивым характером. Восемнадцатилетним юнцом он ввязался в драку и выбросил одного парня из окна. Боясь тюрьмы, он пошел в армию.

Романо направили во Вьетнам. 173-я воздушно-десантная бригада, в которую он попал, имела репутацию элитного подразделения, но у служивших в ней солдат был свой секретный (как казалось командованию) изъян: повальная наркомания. Их даже прозвали «торчки с парашютами». До военной службы Романо не пробовал наркотиков и знакомиться с ними не торопился.

Через несколько месяцев пребывания во Вьетнаме Романо был ранен и эвакуирован в госпиталь на базу Камрань. Там парень впервые попробовал опиум.

Он быстро подсел на «дозу», как многие вокруг, и не переставал принимать наркотики, даже когда его переводили в другие госпитали. Зависимость продолжала мучить его все тринадцать месяцев службы.

Скатывание в наркоманию – типичная история для Вьетнамской войны. Белый дом был так озабочен<sup>[94]</sup> сообщениями о повальной наркомании в рядах армейцев, что назначил специальное расследование. Результаты оказались тревожными. До войны молодежь пробовала тяжелые наркотики лишь эпизодически, в зависимость впадало менее 1 %. Во Вьетнаме наркотиками баловалась почти половина солдат, и зависимость подскочила до 20 %. Вьетнам делал наркоманами всех, невзирая на расовую и социальную принадлежность.

20 % солдат «подсаживалось» уже в первую вьетнамскую неделю, а 60 % – в первые три месяца. Как ни странно, исследования не обнаружили связи наркомании с психологическими травмами, вызванными опасными заданиями или смертью друзей. Правда, сам Романо начал принимать опиум из-за ранения, но для большинства солдат во Вьетнаме наркотики были просто жизненным фактом, частью культуры.

Перспектива возвращения в США тысяч наркоманов ужаснула правительство. Военные и гражданские власти беспокоились, что действующие программы лечения просто захлебнутся в таком потоке. Они боялись получить на свою голову сотни тысяч неработоспособных, социально опасных молодых мужчин.

Майк Романо был одним из тех, о ком они так пеклись. Но он и не подозревал об этом. Демобилизовавшись в 1969 году, вояка сел в самолет и прибыл в родной Милуоки. С собой он вез заначку с опиумными косяками.

Через неделю-другую после возвращения домой Романо встретил бывшую одноклассницу, работавшую продавщицей в аптеке.

Молодые люди начали встречаться. Девушка довольно быстро поняла, что бойфренд принимает наркотики, и стала давить на него, чтобы он бросил это занятие. Он несколько раз пытался, но мучительные ломки снова и снова заставляли его браться за старое. Тем не менее Романо удалось устроиться работать маляром. Он даже начал ходить на уроки искусства в Висконсинском университете в Милуоки. Там он рисовал плакаты для музыкальных групп, выступавших в студенческом клубе.

После нескольких безуспешных попыток с наскока бросить наркотики он начал отучать себя от опиума постепенно. И ему удалось! Перемена, произошедшая в жизни Майка Романо, может показаться почти невероятной.

– 2 –

Изучая по поручению Белого дома проблему наркомании среди возвращавшихся с фронта солдат, ученые столкнулись с загадкой. Чтобы проследить судьбу вернувшихся

---

94

О наркомании среди ветеранов Вьетнамской войны см.: Lee N. Robins, John E. Helzer, and Darlene H. Davis (1975), *Narcotic Use in Southeast Asia and Afterward*, *Archives of General Psychiatry*, 32, 955–961.

домой военных, они звонили им через восемь – двенадцать месяцев и спрашивали, продолжают ли они принимать наркотики. Во время войны 50 % солдат «баловались» наркотиками от случая к случаю, а 20 % были серьезно зависимы, то есть регулярно потребляли «дурь» на протяжении длительного периода времени и испытывали синдром отмены (озноб, судороги, боль), когда прекращали их принимать. Дальнейшие исследования изрядно удивили ученых: по возвращении в США зависимость от наркотиков сохранилась всего у 1 % ветеранов. В сущности – довоенный уровень. Раздуваемой правительством социальной нарkokатастрофы, которой так боялись, не произошло. Что же случилось?

– 3 –

Люди невероятно чувствительны к окружающей среде и культуре – к нормам и ожиданиям общества, в котором живут. Все мы хотим носить правильную одежду, говорить правильные вещи, ходить в правильные места. Поскольку мы инстинктивно стремимся соответствовать «своей» группе, поведение заразительно. Иногда это дает интересные результаты.

Представьте, что ваша задача – разработать среду, которая будет гасить наркоманию. Например, антинаркотический парк развлечений, на строительство которого вам разрешено потратить сколько вздумается. Как он будет выглядеть?

Может быть, во многом как район Милуоки, где жил Романо.

Бывших солдат можно окружить любящими, заботливыми соседями, которые помнят их пацанами, какими они были до войны. Можно дать им интересную работу – например, рисовать плакаты для рок-групп, чтобы их мозг отвлекся от опийных флюидов. Можно ввести и пропагандировать санкции против наркомании, загнать наркотики в подполье, вынуждая бывших солдат потреблять их лишь украдкой. Можно сделать так, чтобы девушки закатывали им истерики из-за вредной привычки. Можно установить социальные табу, чтобы продолжающие принимать наркотики чувствовали себя отверженными, даже жалкими. Можно обогатить среду – пейзажами, песнями, едой, одеждой и уютными домами, – чтобы напомнить бывшим солдатам об их довоенной идентичности, в которой наркотикам не было места.

Тематический парк Милуоки: именно он превратил Майка Романо в *бывшего* наркомана. По возвращении домой среда вокруг изменилась – и изменила его самого.

– 4 –

Как показывает история Романо, укрепление (или сдерживание) нашего поведения – один из хитрых способов воздействия на нас среды.

При слове «привычки» в голову сразу приходят недостатки: грызть ногти, откладывать все на потом, есть сладости, когда нервничаешь, и так далее. Но, конечно, человеку присуще и много хороших привычек: делать пробежку, молиться, чистить зубы. Почему привычки так важны? В сущности, это поведенческий автопилот. Благодаря им много хороших дел происходит без участия Погонщика. Помните, что самоконтроль Погонщика исчерпаем, поэтому если положительные вещи происходят «бесплатно», на автопилоте, – это огромный плюс.

Чтобы изменить себя и других, надо изменить привычки. На примере Романо мы видим сдвиг привычек под действием сдвига среды. Это логично, ведь привычки, по сути, вшиты в окружающую нас обстановку. Наука это подтверждает. Согласно одному из исследований, 36 % успешных изменений<sup>[95]</sup> было связано с переездом на новое место, а неудач в таких

условиях оказалось всего 13 %.

Например, многим курильщикам легче бросить курить в отпуске, потому что дома с курением ассоциируется каждая деталь. Это как пытаться бросить курить внутри рекламы Camel – куда ни глянь, о вредной привычке напоминает все. На кухне ящик, где хранятся зажигалки, на веранде – глиняный горшок, куда высыпашь пепел, в машине и кладовке неистребимый запах табачного дыма. Когда курильщик отправляется в отпуск, среда вокруг него становится нейтральной. Это не значит, что бросить курить легко, – просто *легче*.

Однако резко поменять среду обитания не всегда возможно. Есть и более экономные способы выработать привычку.

Первое – надо понять, что даже маленькие доработки среды имеют значение, мы видели это в главе 8. Помните, как Аманда Такер переставила мебель в кабинете, чтобы ей было легче слушать сотрудников? Это первый шаг в формировании новой привычки. (Перестройка среды может даже *заставить* привычку возникнуть, как мы видели на примере Rackspace. После исчезновения телефонной очереди сотрудники клиентской службы быстро привыкли отвечать на звонки.)

Однако выработка привычки – вопрос не только среды, но и психологии. Например, очень сложно придумать среду, которая *заставит* вас учиться играть на фортепиано. Как же заложить психологический фундамент новой привычки?

– 5 –

Скажем, вы постоянно откладываете поход в спортзал. Вы решаете для себя: «Завтра утром завезу дочь в школу – и сразу на тренажер». Давайте назовем этот психологический план «триггером действия». Вы приняли решение произвести определенное действие (потренироваться) при столкновении с определенным ситуационным триггером (разворот у школы, завтрашнее утро).

Питер Гольвитцер<sup>{96}</sup>, психолог из Нью-Йоркского университета, – автор первых работ в этой области. Он и его коллега Вероника Брандстаттер обнаружили, что триггеры довольно эффективно мотивируют. В одном из их исследований студентам колледжа дали возможность заработать дополнительные баллы. Для этого студентов просили написать и сдать к 26 декабря сочинение о том, как они провели сочельник. Большинство студентов было полно благих намерений, но время написать и подать на «бонус» нашли всего 33 % из них. Другая группа студентов должна была установить триггеры действия – заранее точно наметить, где и когда они будут писать свой опус (например, «Я напишу эту работу у отца в кабинете рождественским утром, пока все спят»). Из этих студентов работу написали целых 75 %.

Для такой маленькой психологической «увертки» результат поразительный!

Значит ли это, что достаточно *представить* себе время и место действия, чтобы увеличить его вероятность? И да и нет. Триггеры действия не заставят вас (и кого бы то ни было) сделать то, что категорически не хочется делать. Триггеры действия никогда не убедили бы студентов колледжа поучаствовать в Рождество в онлайн-занятиях по метаанализу. Но как доказывает описанное выше исследование, триггеры действия могут иметь мощную мотивирующую силу и заставлять людей *делать вещи, которые они сознательно хотят делать*.

Питер Гольвитцер утверждает, что ценность триггеров действия кроется в том, что мы *предзагружаем* решение. Когда вы завезли дочку в школу, включается следующее действие – пойти в спортзал. Нет цикла сознательного обдумывания. Благодаря предзагрузке мы

---

96

Краткое изложение своего исследования триггеров – П. Гольвитцер называет их «намерениями по внедрению» – см.: Gollwitzer (1999), Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans, American Psychologist, 54, 493–503.

бережем самоконтроль Погонщика.

Эту концепцию легче пояснить примером. Представьте себе, что вы – один из участников исследования Гольвитцера. Вы сидите дома за рождественским столом. Родители хлопчут над вами, идет интересная беседа. Работает телевизор, елка переливается огнями, а старый чихуахуа по кличке Фредо глядит на вас с обожанием. Не забудем и еду – индейку с гарниром, пирог с пеканом и шоколадные трюфели, – а также игру Guitar Hero, салфетки и звонки от старых школьных друзей. Вас все отвлекает. Если вы попали в эту реку удовольствий и не предзагрузили решение о сочинении, сказав себе: «Я напишу его в отцовском кабинете утром после Рождества, пока все спят», – вы утонете.

Гольвитцер говорит, что, принимая предварительные решения, люди «передают среде контроль над ними». Он утверждает, что триггеры действия «защищают цель от искушений, отвлекающих факторов, плохих привычек и конкурирующих целей».

Существует бесчисленное множество способов использовать триггеры действия. Если агенты по продажам мотивированы скорее заключить сделку с новым клиентом, чем поддерживать отношения с существующими, дайте им триггер в виде «кофе и звонка». Скажите, что каждый раз, наливая себе первую чашку кофе, они должны позвонить одному из самых важных клиентов. Или представьте себе сотрудников, вернувшихся с конференции. К моменту возвращения в офис их почтовый ящик так забит, что они не в настроении делиться новостями. Поэтому дайте им триггер: предложите во время обратного полета набить на ноутбуке некоторые размышления для каждого члена команды. Триггеры действия просто обязаны быть конкретными и заметными, чтобы прервать обычный поток сознания человека. А вот триггер «похвалить сотрудников, когда они сделают что-нибудь хорошее» слишком туманен, чтобы быть эффективным.

Гольвитцер доказал, что триггеры действия оказываются наиболее полезными в сложных ситуациях – таких, которые больше всего утомляют Погонщика. В одном исследовании были проанализированы успехи людей в достижении «легких» и «трудных» целей. При легких целях использование триггеров действия увеличивало успех лишь ненамного, с 78 до 84 %. Но когда цели были трудными, триггеры почти *в три раза* повышали шанс удачи – выполнение подскакивало с 22 до 62 %.

Убедиться в том, что триггеры действия помогают человеку в непростые моменты, позволяет исследование пациентов, восстанавливающихся после эндопротезирования коленного или тазобедренного сустава<sup>[97]</sup>. В среднем им было 68 лет, и они испытывали постоянную боль почти полтора года перед операцией. Сначала операция только ухудшала состояние: она так тяжело отражалась на организме, что больным требовалась помощь в простейших повседневных делах – помыться, лечь в кровать и даже встать. Дорога к выздоровлению в таких случаях долгая и болезненная.

Конечно, все пациенты стремились встать на ноги как можно быстрее. В одной группе их просили устанавливать триггеры действия – например: «Если вы решили выйти на этой неделе на прогулку, пожалуйста, запишите, когда и где вы хотите погулять».

Результаты оказались поразительными. В среднем пациенты с триггерами действия начинали мыться без посторонней помощи уже на третьей неделе. У других пациентов на это уходило семь недель. Всего через месяц пациенты, установившие себе триггеры, начинали самостоятельно садиться в машину и выходить из нее. Другие – через 2,5 месяца.

По словам Гольвитцера, триггеры действия создают «немедленную привычку». Привычка – поведенческий автопилот, а триггеры его настраивают. Вот вам доказательство. Основной залог того, что женщины будут ежемесячно проводить самообследование груди, – это наличие соответствующей привычки. В данном исследовании ученые просили группу женщин, которые не привыкли это делать, установить себе триггеры действия, и в конце

концов они начинали самообследоваться с той же регулярностью, что и дамы, у которых эта привычка выработалась давно. Предзагружая решение, они создали немедленную привычку.

Конечно, триггеры действия – метод не без изъяна. Например, курящие подростки не извлекут из них никакой пользы. Подкрепленная никотином привычка просто слишком сильна, чтобы ее бросить.

Но хотя триггеры действия неидеальны, сложно представить себе более легкий способ повысить вероятность немедленных перемен. Недавний метаанализ 85 исследований с 8155 участниками показал, что обычный человек, установивший себе триггеры действия, справляется с заданием лучше, чем 74 % людей, их не установивших [98].

Немедленные привычки – это редкая точка пересечения между самопомощью и научной реальностью. В следующий раз, когда ваша команда решит действовать по-новому, бросьте ей вызов: пусть ее члены четко определяют, когда и где они реализуют свои планы. Помогите им установить триггер (а затем поставьте его и себе).

## ПРАКТИКА

### Как заставить рабочих уважать новую технику безопасности?

**СИТУАЦИЯ.** Пэтти Попп – начальник отдела на автозаводе General Motors в Лордстауне. Она борется за внедрение новых правил по технике безопасности. Отдел состоит из 950 человек и отвечает за сварку автомобильных рам из крупных металлических деталей. Работа бывает опасной. Металл выходит из-под пресса с острыми гранями, и рабочий по неосторожности может порезаться. Для предотвращения травмы важно носить перчатки и защитную одежду. Кроме того, сварщики надевают специальные очки, но иногда искры попадают в глаза сбоку. Поэтому новая техника безопасности предписывает использовать очки с боковыми щитками. Действовавшая ранее техника безопасности была сложной, со множеством исключений: например, операторам автопогрузчиков носить защитную экипировку было необязательно. «Все думают, что оговорка “меня это не касается” именно про них», – сетует Попп. Она исполнена решимости заставить всех и каждого принять новую политику всерьез. (Это реальная ситуация.)

**В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ИЗМЕНЕНИЕ И ЧТО ЕГО СДЕРЖИВАЕТ?** Попп хочет защитить рабочих от порезов и искр. Но есть три потенциальных препятствия. Во-первых, сложность старых правил мешала многим их принять. Помните: то, что выглядит сопротивлением, зачастую лишь недостаток ясности. Попп нужно запланировать ключевые шаги. Во-вторых, в ситуациях, связанных с безопасностью, часто возникает элемент «мачо». Это проблема идентичности. Если считается, что прятать очки в карман – по-мужски, Слон будет противиться тому, чтобы их надевать. В-третьих, социальное давление работает *против* безопасности («Меня это не касается!»). Попп придется изменить эту социальную норму. Кроме того, может быть, найдется способ использовать среду для стимулирования правильного поведения.

### КАК ДОБИТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЙ?

*Направьте Погонщика*

1. Запланируйте ключевые шаги. Попп упростила старые сложные правила, сведя их к двум четким пунктам: 1) все обязаны носить защитные очки с жесткими боковыми щитками; 2) запрещено оставлять кожу неприкрытой (никаких шорт и рубашек с коротким рукавом). Затем Попп придумала, как конкретизировать эти правила. На общем собрании она провела викторину по технике безопасности. Рабочих просили оценить выставленные модели на предмет соответствия новым

правилам. Некоторые нарушения были неочевидны: например, надетые защитные очки не имели одного стекла. В аудитории царил гвалт. Рабочие наперебой выкрикивали ответы, тем самым демонстрируя новое, требующееся от них поведение.

2. Укажите направление. Попп беспокоило самооправдание, мол, это ко мне не относится. Поэтому она создала черно-белую цель, чтобы убрать пространство для маневра. Если ты пришел на фабрику, ты должен выполнять эти два правила, чем бы ты ни занимался. Правила касаются всех и всегда.

#### *Мотивируйте Слона*

1. Вырастите своих людей. Мачо не любят носить идиотские защитные очки. Может быть, Попп удастся найти модели, которые больше похожи на очки Боно<sup>25</sup>, а не школьного учителя труда? Тогда изменение не будет так угрожать идентичности.

#### *Начертите Тропу*

1. Соберите толпу. Требуя от всех на фабрике постоянно носить защитные очки, Попп сдвигает социальную норму в сторону соблюдения правил. Видя, что все вокруг в очках, вы с большей вероятностью нацепите их на нос.

2. Сформируйте привычки. Попп добавила один завершающий мастерский штрих: обвела завод широкой синей чертой и объявила соблюдение новой техники безопасности обязательным везде в пределах этой линии. Перед каждой проходной она поставила синий деревянный манекен, одетый в соответствующую форму. Благодаря синей линии и синему «сторожу» Попп, по сути дела, ввела триггер действия. Она приучила рабочих к схеме: *Пересек линию – надень спецодежду*. Триггер действия помог превратить поведение в привычку.

[В результате всех этих нововведений уровень травматизма на заводе упал на 21 % по сравнению с предыдущими показателями, которые и так уже были одними из лучших в отрасли.]

– 6 –

Привычки – поведенческий автопилот и, следовательно, критически важный для лидеров инструмент. Руководители, способные привить привычку, которая подкрепляет цели команды, по сути, делают прогресс «бесплатным». Они меняют поведение, не снижая запасов самоконтроля у Погонщика.

Привычки возникают неизбежно – происходит это намеренно или нет. Много коллективных привычек вы, сами того не желая, создали сами. Совещания всегда начинаются с дружеской болтовни? Поздравляем, вы породили привычку. Вы создали автопилот для совещаний – несколько минут теплой беседы. Для лидера сложность заключается не в том, чтобы сформировать привычку, а в том, чтобы решить, какие из них стоит поощрять.

Генерал Уильям «Гас» Пагонис руководил снабжением во время войны в Персидском заливе в период президентства Буша-старшего. Пагонис отвечал за переброску через пол-Земли 550 тысяч человек в полном снаряжении. Его команда организовала выдачу 122 миллионов пищевых пайков, перекачку почти пяти миллиардов литров топлива и перевозку 32 тысяч тонн почты. Даже директоров Wal-Mart испугал такой масштаб.

Не стоит говорить о том, насколько важна в этом деле четкая и эффективная координация. Каждое утро с 8:00 до 8:30 генерал проводил совещание. Он позволил

---

<sup>25</sup> Имеется в виду Пол (Боно) Хьюсон – вокалист, один из основателей популярной ирландской рок-группы U2. Очки – один из наиболее знаменитых атрибутов Боно.

приходить на них каждому сотруднику, помимо обязательных представителей от каждой функциональной группы, и таким образом обеспечил свободный и открытый обмен информацией в организации. Во-вторых, генерал требовал, чтобы в течение всего совещания присутствующие *стояли*.

Вот как рассказывает о преимуществах «стоячих» совещаний сам Пагонис<sup>[99]</sup>:

Я очень быстро обнаружил, что если люди стоят, все движется быстрее. Они высказываются, а затем быстро уступают место следующему оратору. В редких случаях, когда кто-то все же ударяется в разглагольствования, зал дает безошибочный сигнал – люди начинают переминаясь с ноги на ногу, вертеться, смотрят на часы – и разговор довольно быстро снова сосредотачивается на главном... Я не могу вспомнить, когда мне в последний раз приходилось кого-то одергивать. Коллектив – мощная сила.

Пагонис сознательно выработал привычку, благо привычным быстро стал бы *любой* выбранный им формат совещания: при желании ему было бы столь же легко приучить людей к двухчасовой сидячей говорильне. Удивительно не внедрение привычки как таковой, а скорее мысль, что *привычки должны служить задаче*. Для переброски 550 тысяч военных нужна сосредоточенность, ясность и эффективность. «Стоячие» совещания ничего этого не гарантируют, но помогают делу, и помощь эта «бесплатная». (Неслучайно «стоячие» совещания популярны и в Кремниевой долине на тех проектах, где придают большое значение быстрой координации.)

Как же создать привычку, поддерживающую изменения, которые вы пытаетесь внедрить? Надо иметь в виду всего две вещи: 1) привычка должна служить продвижению миссии, как «стоячие» совещания Пагониса; 2) привычка должна быть относительно легкой – будучи слишком сложной, она рискует превратиться в отдельную проблему изменений. В частности, пытаясь больше упражняться и решив «выработать привычку» ходить в спортзал, на самом деле вы просто переименовываете центральную проблему. Продуктивнее сначала выработать привычку полегче, например раскладывать спортивный костюм перед сном или просить друга, который уже тренируется, заходить за вами по дороге в фитнес-клуб.

Посмотрите на исследование людей на диете, проводимое Пенсильванским университетом в течение года. Базовая диета приводила к снижению массы тела на 7,7 килограмма за годичный курс. Результат впечатляющий, однако главный недостаток многих диетологических программ заключается в том, что по их завершении старые привычки возвращаются и человек опять начинает медленно набирать вес. В этом исследовании тоже был предупреждающий флажок: всего 36 % участников оценивали себя как «очень сытых» или «крайне сытых». Насколько разумна диета, которая не дает вам как следует наесться?

Других участников того же исследования просили кроме обычных приемов пищи съедать ежедневно две тарелки супа<sup>[100]</sup>. Эти две тарелки были бонусом. Такие участники теряли за год 6,8 килограмма, но «очень сытыми» или «крайне сытыми» считали себя 55 % из них. Они похудели чуть меньше, но не чувствовали себя голодными. Две тарелки супа – классическая поддерживающая привычка. Привить ее несложно: бедняги, которым ученые велели *есть больше*, не заставили себя просить, – но она помогает решить более обширную задачу: насытить человека на диете, чтобы впоследствии ему было легче контролировать

---

99

См.: William G. Pagonis with Jeffrey L. Cruikshank (1992), *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, Boston: Harvard Business School Press; цитата на стр. 185–186. О пользе «стоячих» совещаний при разработке программного обеспечения см. [www.en.wikipedia.org/wiki/Stand-up\\_meeting](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Stand-up_meeting).

100

См.: Barbara J. Rolls, Liane S. Roe, Amanda M. Beach, Panny M. Kris-Etherton (2005), *Provision of Foods Differing in Energy Density Affects Long-Term Weight Loss*, *Obesity Research*, 13, 1052–1060.

свою норму.

– 7 –

Такая сосредоточенность на создании привычек была мастерски использована в совершенно другом контексте Натали Элдер<sup>[101]</sup>, директором начальной школы в Чаттануге. Подумывая о том, чтобы занять пост директора начальной школы Харди, она попросила показать ей материалы по результатам участия школы в тесте на уровне штата. Однако ей не дали ознакомиться с ними, пока она не приняла предложение (позже она шутила, что школьный совет заманил ее хитростью).

Увидев наконец пресловутые данные, Элдер не поверила собственным глазам. Результаты школы были не просто низкими – они были *самыми низкими* в штате Теннесси. «Боже, во что я ввязалась?» – подумала она.

Начало было жестоким, но не шло ни в какое сравнение с тем кошмаром, который начался потом. Уже в первый день работы пришлось исключить из школы ученика. Каждую неделю Элдер сталкивалась с чьим-то возмутительным поведением. В классе школьники грязно ругали учителей (не забывайте, что речь идет о шести–восьмилетних детях. Бывало, что посреди урока в класс вваливался родитель, чтобы потолковать со своим отпрыском. Одного такого «соскучившегося» вывели из здания в наручниках, после того как он оскорбил учителя.

Попытки Элдер восстановить в школе дисциплину натолкнулись на сопротивление: «Родители приходили и орала на меня. Один вообще попытался сбить меня машиной». Элдер столкнулась не с проблемой преподавания или обучения, а с чем-то куда более фундаментальным: «Я знала: прежде чем начать учить, необходимо установить контроль над зданием».

Она запретила родителям входить в школу во время занятий без ее личного разрешения. Хронические хулиганы временно были лишены права посещать школу. При необходимости она подключала полицию.

Но все это были лишь текущие меры, чтобы искоренить действительно вопиющие случаи. Настоящей целью было ликвидировать хаос. По мнению Элдер, проблемы начинались, едва ученики входили в школу. Если дети такие буйные в 8:30, рассуждала Элдер, не стоит надеяться, что в течение дня они исправятся. Поэтому было решено отвоевать у них утро, организовав ряд постоянных рутинных процедур, чтобы успокоить учеников и подготовить их к урокам.

Дети действительно нуждались в том, чтобы их успокоили. Это становилось ясно уже на подъездной дорожке к школе. Элдер вспоминает, что «зачастую матери еще в машине орала на своих чад или включали музыку на полную громкость – в результате дети входили в здание школы уже на взводе». Поэтому директор и коллектив сделали удивительную вещь: они превратились... в швейцаров.

Теперь каждого ученика приветствовали еще до того, как он вошел в школу. Учителя и директор ждали прибывающих на тротуаре, улыбались и желали доброго утра родителям, а потом вели детей внутрь, в столовую. Такой «сервис» многим сглаживал переход от беспокойной семейной обстановки к учебе.

«Постоянство хорошо влияет на любого ребенка, – говорит Элдер. – В жизни нашим детям очень не хватало стабильности. Они должны знать, что в этих стенах найдут порядок и систему».

Собрания Элдер начинала с объявлений и короткой переключки. «В какой школе мы учимся?» – громко спрашивал учитель. «В школе мастерства!» – хором отвечали дети. В 7:50 Элдер проводила короткий урок воспитания характера, обычно сосредотачиваясь на

---

101

Дэн Хиз провел интервью с Натали Элдер в августе 2008 года.

каком-то одном слове, например «настойчивость». Она вызывала желающих продиктовать слово по буквам и дать ему определение. В 7:55 все вставали и хором произносили Клятву верности американскому флагу, затем пели патриотическую песню, например «Америку»<sup>26</sup> в аранжировке Уитни Хьюстон. Иногда дети читали вслух или Элдер давала им короткий тест по правописанию или математике.

В 8:00 дети вставали и тихо расходились по классам, держа руки за спиной, – это делало невыполнимым почти непреодолимое желание подраться с одноклассниками. Сев за парты, дети были готовы учиться.

Пример Элдер показывает нам, как расчистить Тропу новыми привычками. Получив в наследство хаос начальной школы Харди, она спросила себя: «Какие утренние процедуры помогут детям быстрее настроиться на учебу?»

Ей пришлось бороться с факторами, которые сбивали детей с рабочего ритма еще до того, как те начали учиться: нервная обстановка в машине, ад в столовой, беспорядочное разбредание по классам. Внося в среду порядок и последовательность, она сумела добиться прогресса у детей, попавших в ловушку деструктивного цикла поведения.

Обратите внимание и на то, что благодаря атмосфере сосредоточенности, которую Элдер удалось создать, «плохие» дети начали действовать как хорошие. Опытный лидер никогда не задается вопросом «Почему эти люди ведут себя так плохо? Наверное, они никуда не годятся». Он думает: «Как создать ситуацию, которая пробудит в этих людях целеустремленность?»

## – 8 –

Пока мы нашли две стратегии, позволяющие начертить Тропу: 1) поработать со средой и 2) сформировать привычки. Но есть инструмент, который идеально сочетается с обоими: его можно добавить в среду, чтобы поведение стало более последовательным и привычным.

Этот инструмент – скромный контрольный список, чек-лист<sup>[102]</sup>. Мы знаем, какие ассоциации он вызовет в головах многих читателей: рутина, обыденность, бюрократия. Мы признаем, что наш совет звучит как наставление отца сыну-студенту – где-то сродни подсказке не забывать измерять давление в шинах.

Однако проявите терпение, потому что скоро ваше мнение изменится. А если мы заявим: чек-листы в состоянии не только полностью изменить ситуацию – они способны спасти жизни?

Святым Граалем в мире чек-листов<sup>[103]</sup> может стать вариант, о котором рассказал в журнале *The New Yorker* Атул Гаванде. Пациенты отделений интенсивной терапии (ОИТ) часто лежат под внутривенной капельницей, по которой им подаются лекарства. Если в капельницу попадет инфекция, последствия для пациента могут быть очень тяжелыми. Устав от «капельничных инфекций», доктор Питер Проновост из Университета Джона Хопкинса составил чек-лист из пяти разделов.

В нем были прямые советы: врач должен мыть руки перед установкой капельницы, кожу пациента надо обработать антисептиком в момент введения и так далее. Никаких

---

<sup>26</sup> Имеется в виду песня *America the Beautiful*. Одна из наиболее популярных американских патриотических песен. Во времена президентства Джона Кеннеди выдвигались предложения о том, чтобы она стала гимном США.

102

Части раздела о чек-листах были впервые опубликованы в нашей колонке в *Fast Company* (март 2008 года), *The Heroic Checklist*, [www.fastcompany.com/magazine/123/heroic-checklist.html](http://www.fastcompany.com/magazine/123/heroic-checklist.html).

103

См.: Atul Gawande (December 10, 2007), *The Checklist: If Something So Simple Can Transform Intensive Care, What Else Can It Do?* *New Yorker*, pp. 86–101.

научных новшеств, ничего спорного. Однако результаты удивили: за восемнадцать месяцев после введения чек-листа в практику ОИТ одной из мичиганских больниц заражения практически исчезли, а больница сэкономила примерно 175 миллионов долларов на лечении сопутствующих осложнений. Это спасло более 1500 жизней.

Как такая простая мера оказалась столь мощной? Чек-листы учат людей лучшему<sup>[104]</sup>, показывают надежный способ сделать все правильно (то есть эффективно направляют Погонщика). Как говорит доктор Проновост, пять шагов были черно-белыми и подкрепленными солидными медицинскими исследованиями. Чек-лист можно проигнорировать, но спорить с ним невозможно.

Даже когда железных правил нет, чек-листы помогут избежать неясностей в сложной ситуации. Случалось ли вашей компании совершать крупные ошибки из-за того, что не учтена вся нужная информация? Чек-лист здесь весьма бы пригодился. Cisco Systems, один из крупнейших производителей оборудования для интернета, использует чек-листы при анализе покупки других компаний. Захотят ли ведущие инженеры переехать? Удается ли продать дополнительные услуги клиентской базе покупаемой компании? Каков план дальнейшей поддержки уже имеющихся клиентов? Опытные бизнесмены знают: прежде чем заключить сделку, надо ответить на 80 % этих ключевых вопросов. Но очень нежелательно вспомнить про оставшиеся 20 % лишь после завершения сделки на 100 миллионов долларов. (*Опа! Инженеры отказались уезжать от любимого горнолыжного курорта!*) Чек-листы – прививка от излишней самоуверенности.

А мы все, что греха таить, страдаем ею кто в большей, кто в меньшей степени. Судите сами. Участников одного исследования попросили придумать решение вечной проблемы с университетской парковкой<sup>[105]</sup>. Идеи были самые разные, от повышения платы за стоянку до увеличения числа мест «Только для малолитражек». Собрав идеи, экспертная группа оценила их, отсеяла нереализуемые и выделила несколько лучших.

Средний участник мозгового штурма придумал 30 % достойных внедрения решений, что довольно хорошо для одиночки. Хуже то, что участники с уверенностью утверждали, что среди их идей лучших – 75 %. (Всем знакомы персонажи, считающие, что вся мудрость мира прибавит к их собственной лишь 25 %.)

Чек-листы могли бы помочь таким людям. Представьте, что вы выдали им список «категорий решений», чтобы направить их мысли и напомнить о «решениях, связанных с повышением стоимости парковки», «решениях, которые помогут поставить больше машин на той же площади» и так далее. Список будет играть ту же роль, что и категории закупок Cisco, он будет заострять мысли и не давать забыть о ключевых областях, которые надо рассмотреть.

Люди боятся чек-листов, потому что они, по их мнению, обезличивают человека. Может быть, виноваты ассоциации с детальными инструкциями, позволяющими неопытным подросткам успешно обслуживать сетевой фастфуд-ресторан. Людям кажется, что если шаг настолько прост, что помещается в чек-лист, с ним справится и обезьяна. Это их унижает. Ну, если это правда, пусть возьмут чек-лист пилота Boeing 747 и попробуют поуправлять самолетом.

Чек-листы снижают вероятность крупных проколов. Доктор Проновост подчеркивает:

---

104

Мы не приветствуем существование чек-листов, связанных с повышением качества, – например, сложные методические указания, составленные для сертификации ISO 9000. Чек-лист должен быть достаточно простым и действительно *предназначенным для использования*. Предполетный чек-лист для Boeing 747 занимает меньше странички. Если ваш чек-лист больше листа бумаги, его надо упростить.

105

См.: C. F. Gettys et al. (1987), An Evaluation of Human Act Generation Performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39, 23–51.

«Мы хотим, чтобы люди стандартизировали критически важные для задания элементы{106} – самые обоснованные области. Про элементы, важные для выполнения задачи, никогда нельзя забывать».

Что должна делать ваша компания в каждом производственном цикле? Что вам надо проверить перед каждым контрактом или переговорами? Что нужно семье, чтобы подготовиться к новому школьному году? Внесите это в чек-лист – и вы обязательно избежите болезненных последствий.

С чек-листом вы также не сделаете фундаментальной ошибки атрибуции. Исследование доктора Проновоста показало, что смертельно опасное случайное заражение капельниц было повсеместным. Но вместо напрашивающегося вывода «В системе здравоохранения полно неряшливых безответственных коновалов» он задал себе вопрос «Как изменить ситуацию, чтобы с большей вероятностью избежать заражения капельниц?».

В попытках что-то изменить самая ожесточенная борьба идет за поддержание мотивации, за то, чтобы Слон не останавливался. Она очень сильно обременяет Погонщика, который должен призывать Слона к порядку, когда тот отклоняется от курса. В этой и предыдущей главах мы искали способ использовать среду, чтобы облегчить бремя Погонщика. Мы начали с истории Майка Романо, солдата, вернувшегося с войны опиумным наркоманом. Если бы его судьба зависела исключительно от борьбы между Погонщиком и Слоном, он не смог бы победить зависимость. Именно среда склонила чашу весов в его пользу. Вернувшись в родной Милуоки, Романо обнаружил, что здесь измениться не так уж трудно.

Как создать среду, которая облегчит изменения для вас и вашего коллектива? Мы увидели, что помогают подкрепляющие привычки (например, «стоячие» совещания или две тарелки супа в день), триггеры действия, позволяющие предзагрузить сложные решения. Даже простые чек-листы очень помогают делу. В следующей главе мы добавим последний недостающий фрагмент мозаики – влияние окружающих. Долгий путь легче выдержать, если идти не в одиночку.

## Глава 10 Соберите толпу

– 1 –

Вспомните ситуацию, в которой вы не были до конца уверены, как себя вести. Может быть, это был первый визит в другую страну или званый ужин, где соседи за столом были вам незнакомы. Что вы делали? Как пытались встроиться?

Конечно, смотрели на поведение окружающих.

В неоднозначных ситуациях мы все оглядываемся на других в поисках подсказки. В незнакомой обстановке мы как будто выдвигаем чувствительные социальные антенны.

Во время званого ужина наши антенны работают прекрасно, потому что *кто-то* за столом знает, что делать, и можно просто подражать этому человеку. Но иногда во времена перемен *никто* не знает, что делать, и это приводит к проблемам. Например, если вы когда-нибудь оказывались в чрезвычайной ситуации, молитесь Богу, чтобы поблизости оказался всего один способный помочь человек, а не толпа. Почему – вы поймете из исследования, проведенного Биббом Латане и Джоном Дарли.

Добровольцев, студентов Колумбийского университета, просили посидеть в комнате и заполнить опросник. Одних – в одиночестве, а других – в компании с двумя другими добровольцами. Во время заполнения анкеты вдруг возникало ЧП – в комнату через

отверстие в стене начинал валить дым<sup>{107}</sup>. 75 % студентов, сидящих в комнате в одиночку, вставали и искали кого-то, чтобы сообщить о задымлении. Те, кто сидели по трое, действовать не торопились. Они продолжали дышать дымом. Каждый из них как бы говорил своим видом двум другим: *клубы дыма – ничего особенного*.

В другом похожем исследовании люди во время заполнения опросника слышали вскрик и звук падающего тела. 70 % «одиноких» свидетелей немедленно отправлялись узнать, что случилось. В то же время из пар, сидевших в комнате, сочувствие проявили всего 40 %, да и то не сразу.

Почему группы реагируют хуже одиночек?

В неоднозначных ситуациях – дым в комнате, падение человека в обморок – людям свойственно оглядываться на других в поисках подсказки. Они не знают, как интерпретировать событие. Если на улице на ваших глазах внезапно падает прохожий, ваш мозг быстро перебирает возможные варианты: «Это сердечный приступ!», «Погоди, может быть, он споткнулся и упал!», «А вдруг он кого-то разыгрывает?» Вам не хочется немедленно бежать на помощь, потому что если он просто споткнулся, ваше поведение смутит вас обоих.

Если вокруг больше некому отреагировать, вы, наверное, сделаете наиболее вероятное предположение – *сердечный приступ* – и броситесь на помощь пострадавшему. Но если вокруг народ, вашему мозгу надо обработать два стимула: падение как таковое и реакцию толпы на это падение. Вы останавливаетесь и оглядываетесь. *Ведут ли себя другие так, как будто у него сердечный приступ?* Вы стоите, ничего не предпринимаете, но готовы броситься на помощь при первом признаке правильности своей догадки. Пока вы ждете, другие поступают точно таким же образом – оглядываются на вас. Поэтому три человека могут сидеть, глотать дым... и не пискнуть.

Примеров коллективного восприятия множество. Во всей книге нет другого утверждения, которое так решительно подкреплялось бы эмпирическими исследованиями, как следующее: большинство поступков человек совершает, так как видит, что окружающие делают то же самое. Не только ваш сын-подросток с пирсингом поступает как все. *Вы* тоже. Чужое поведение заразительно. Давайте совершим короткий экскурс в эпидемиологию поведения.

Мы начнем со сногшибательного открытия: ожирение заразно!<sup>{108}</sup> Революционное исследование под руководством доктора Николаса Кристакиса из Гарвардской медицинской школы, который в течение 32 лет отслеживал 12 067 респондентов, выявило, что если кто-то заболел ожирением, шансы, что близкие этого человека заработают эту проблему, утраиваются! Что интересно, расстояние, по-видимому, не имеет значения: ожирение распространяется среди друзей, живущих за сотни километров друг от друга. Объясняя эти результаты, доктор Кристакис говорит: «Когда вы смотрите на окружающих, ваше представление о приемлемом типе фигуры меняется».

---

107

См. Latané, Darley (1968), Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215–221. Работа Латане и Дарли о невмешательстве очевидцев обозначила одно из самых интересных направлений в социальной психологии. Поскольку она уже стала классикой, ее часто упоминают на лекциях по социальной психологии. Студентам рекомендуют простой способ преодолеть невмешательство – указать на кого-нибудь из толпы и дать этому человеку конкретное поручение, например, «Позвоните в службу спасения!». Проблема не в том, что люди не хотят помогать. Просто Погонщик попадает в бесконечную петлю, пытается отыскать в поведении окружающих подсказку, как себя вести, а подсказок нет.

108

См.: Nicholas A. Christakis, James H. Fowler (2007). The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years, *New England Journal of Medicine*, 357, 370–379. Цитата взята из Gina Kolata (June 25, 2007), Study Says Obesity Can Be Contagious, *New York Times*. См. также: Christakis, Fowler Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives, New York: Little, Brown and Company (2009).

Пристрастием к спиртному тоже можно заразиться<sup>{109}</sup>. Исследование показало, что если студенты колледжа мужского пола живут в комнате с соседом-выпивохой, их средние оценки падают в среднем на четверть балла. Список примеров заразительного поведения бесконечен. Тут и женитьба вслед за друзьями, и пожимание руки в знак приветствия, и модные меховые ботинки, и инвестирование в Google.

Сознательно или нет, мы подражаем чужому поведению, и нам особенно интересно наблюдать за тем, как другие ведут себя в неоднозначной ситуации. А при переменах ситуация незнакома по определению! Поэтому если вы хотите что-то изменить, надо внимательно отслеживать социальные сигналы: они могут или гарантировать успех, или окончательно приговорить наши попытки сделать что-либо.

Когда вы ведете Слона по незнакомой тропинке, есть шанс, что он пойдет вслед за стадом. Вопрос: как сколотить стадо?

– 2 –

Слоны постоянно оглядываются на стадо в поисках подсказки. Поэтому бариста и бармены показывают содержимое коробки для чаевых – они пытаются послать сигналы о принятых в «толпе» нормах. Это проверенная временем тактика. Раньше в театрах в публику сажали подсадных уток, чтобы в нужные моменты они смеялись и аплодировали. (Вам это кажется странным? Между прочим, подсадные утки живы, здоровы и весело смеются за кадром в ваших любимых сериалах.)

Но иногда социальные подсказки от нас скрыты. Например, в ванной гостиницы часто лежат небольшие карточки с просьбой к гостям использовать полотенца несколько раз. Авторы обращений обычно апеллируют к необходимости охраны природы, например к экономии водных ресурсов. (Интересное совпадение: одновременно гостиница экономит на зарплате сотрудников прачечной.) Так стоит ли повторно использовать свое полотенце? Ситуация неочевидная. Дома вы, вероятно, вытираетесь полотенцем не один раз, но в гостинице можно ожидать немного лучшего сервиса, в том числе и нового полотенца тогда, когда оно вам понадобится. Нет явной социальной нормы, к которой можно обратиться, – нельзя заглянуть в ванную к другим постояльцам.

Осознавая силу заразительного поведения, группа социальных психологов убедила одного управляющего протестировать в гостинице новую открытку. В ней вообще не упоминалась охрана природы: просто было написано, что «большинство наших гостей» использует полотенца повторно<sup>{110}</sup> как минимум раз за время своего пребывания. Это сработало: постояльцы, получившие такой знак, пользовались своими полотенцами больше одного раза на 26 % чаще. Они получили намек от «толпы».

Однако обратите внимание и на другую сторону медали. Если бы на знаке было написано «Около 8 % наших гостей решили повторно использовать полотенце», новые посетители с *меньшей* вероятностью использовали бы его еще раз. (Тем же эффектом объясняется, почему мы не оставляем чаевых упаковщику покупок в продуктовом магазине, хотя его работа не менее полезна, чем труд бармена. «Толпа» сигнализирует, что этого делать не надо.) Если в вашем «стаде» прижилось правильное поведение, передайте этот факт огласке. Например, если 80 % коллектива сдает авансовые отчеты вовремя, сделайте так, чтобы оставшиеся 20 % узнали о принятой в группе норме – они почти непременно исправятся. Но если вовремя подают отчет только 10 % сотрудников, публикация этих

---

109

См.: Michael Kremer, Dan Levy (2005), Peer Effects and Alcohol Use Among College Students, Working paper, Harvard University.

110

См.: Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, and Robert B. Cialdini (2008), Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive, New York: Free Press, ch. 1.

результатов не поможет, а навредит.

Как собрать толпу, если нормы работают против вас? В сущности, с этой проблемой столкнулся профессор Уортонской школы бизнеса Жерар Кашон<sup>[111]</sup>, специалист в области управления процессами. В 2006 году он занял пост редактора профильного журнала Manufacturing and Service Operations Management (MSOM). Вот список заголовков некоторых вышедших в MSOM статей:

- «Общая схема исследования децентрализованных систем дистрибуции».
- «Оценка размещения запасов и результативности в серийных системах производства и транспортировки».
- «Контактная сборка: действия при неопределенности комбинированного времени поставок и требуемого количества».

Если ваше сердце забилось быстрее, вы точно специалист по операционному менеджменту!

Не стоит упоминать, что журнал MSOM – не массовое чтение и его не найдешь в киоске на одной полке с Maxim и People. Журнал призван быть площадкой передовых идей в данной области; ученые энергично соревнуются, чтобы их статьи выходили в такого рода изданиях, потому что для карьерного роста им нужен солидный список публикаций. Публикация статьи – процесс небыстрый. Во-первых, вам надо провести много исследований – часто они занимают несколько лет. Потом вы садитесь за статью, описываете свои опыты и отправляете ее в журнал. Издатель пересылает ее на «проверку коллегам» – другим ученым, которые согласились анонимно рецензировать ваш труд. Затем издатель подытоживает мнения рецензентов и выносит вердикт – «да», «нет» или «исправить и подать снова». В последнем случае часто приходится начинать новое исследование, которое ликвидирует недостатки предыдущей работы. После этого откорректированная статья подается на новый цикл рецензирования. Все это очень утомительно. Иногда проходят годы, прежде чем бесценный труд опубликуют.

Самое узкое горлышко в этом процессе – стадия рецензирования. Если коллеги долго читают статью и пишут отзыв, весь процесс стопорится. Стандартное время рассмотрения во многих научных журналах варьируется от трех до шести месяцев. Ведущие издания, например Science и Nature, организуют рецензирование за несколько недель.

Когда Жерар Кашон принял бразды правления в MSOM, на рецензирование, как правило, уходило семь-восемь месяцев, а во многих случаях – более года. Уже в начале своей редакторской деятельности Кашон начал получать письма от авторов, справлявшихся у него о судьбе своих статей. Обычно писали следующее: «Я послал вам статью два года назад и хочу поинтересоваться, на каком она этапе». В нескольких случаях при проверке запроса никаких следов присланной статьи вообще не обнаруживалось. Представьте себе, каково писать ответ по этому поводу! (И задумайтесь на секунду об атмосфере, в которой профессору неудобно спросить о статье через два года! Налицо факт вынужденной беспомощности.)

Ирония в том, что специалисты по управлению процессами – это те самые ребята, которые должны заставлять поезда приходить вовремя. Они занимаются логистикой, узкими местами цепочек поставок и временными циклами. Журнал по психологии, обгоняющий журнал по процессам в скорости публикации, – такой же позор, как проигрыш Майкла Фелпса на стометровке вольным стилем доктору Филу<sup>27</sup>.

---

111

Жерар Кашон дал интервью Чипу Хизу в августе 2008-го и мае 2009 года.

<sup>27</sup> Майкл Фред Фелпс – американский пловец, единственный в истории спорта 18-кратный олимпийский чемпион мира. Филлип Кэлвин «Фил» Макгроу – американский психолог, ведущий телевизионной программы «Доктор Фил».

Цель Кашона была очевидна: сделать так, чтобы механизм рецензирования заработал быстрее. Но как? Рецензенты ему не подчинялись. Они – добровольцы, выполняющие сложную работу даром. Понравится ли вам выверять логику чужих математических выкладок в статье об оптимальных системах серийных перевозок?

Стратегия Кашона, о которой мы рассказываем ниже, – прекрасный пример использования описанной в нашей книге схемы. Во-первых, новоиспеченный редактор обратился к Погонщикам, указав направление. «Я знал, что есть коллективная цель, к которой можно апеллировать, – объясняет он. – Каждый автор хочет, чтобы цикл подготовки статьи к печати стал короче, и готов обеспечить его, если это делают все остальные. Но никто не хочет быть единственным простофилей, который торопится, а потом сам, подав статью, ждет до бесконечности». Кашон объявил, что MSOM будет проводить рецензирование в течение 65 дней – на 72 % быстрее, чем раньше!

Во-вторых, Кашон обратился к идентичности. *Слушайте, мы ведь специалисты по процессам! Мы должны обогнать всех по эффективности и времени цикла!* В-третьих, он четко определил поведение: рецензент должен сдать отзыв в течение пяти недель. Кашон заставил рецензентов принять обязательство уложиться в срок.

Наконец, он нашел способ обратиться к массам. Каждую пятницу он публиковал в интернете таблицу со статусом каждой поданной в журнал статьи. Будущие авторы могли проверить, что (и когда) сделали их коллеги-рецензенты. На нарушителей пятинедельного обязательства эта таблица оказывала очень сильное давление, особенно когда публикация результатов подкреплялась звонками Кашона. Тот укоризненно говорил: «Жаль, жаль... Посмотрите, другие ведь успевают вовремя. Кстати, вот данные». Когда люди видели доказательства, они понимали: «Ой, я – слабое звено».

С помощью онлайн-слежения Кашон применил стратегию отельеров, напоминавших о необходимости беречь природу и воду, – опубликовал групповую норму. *Другие делают работу вовремя. Почему бы не делать этого же вам?*

Кашон решил сделать хорошее поведение заразительным, и ему это удалось. Благодаря его блестящему плану MSOM сегодня может похвастаться самым быстрым оборотом рецензий среди всех журналов в области управленческих наук, а самого Кашона в итоге пригласили возглавить флагманский журнал отрасли – Management Science.

Он, не скрывая, гордится своим нововведением: «Теперь люди получают ответ в течение пятидесяти дней. Они приходят и говорят: “Ух ты! Я даже помню эту статью!”»

– 3 –

Мы увидели, что поведение заразительно и на индивидуальном (ожирение, банки для чаевых), и на групповом уровне (рецензенты Кашона, вовремя подающие отзывы). Вас, наверное, не удивит, что поведение заразительно и на уровне общества в целом (посмотрите на брюки клеш, «органическую» пищу и слова-паразиты). Ниже – история парня, который изменил поведение всех американцев.

В 1980-х годах Джей Уинстен, профессор социального здравоохранения в Гарварде, заинтересовался идеей «дежурного водителя» – человека на вечеринке, который не пьет и развозит всех домой<sup>[112]</sup>. Он подглядел эту идею в Скандинавских странах, где она уже стала нормой. В то время в США ничего подобного не было – никто не знал, что такое «дежурный водитель».

Уинстен и его исследовательская группа поставили перед собой цель выработать новую социальную норму: собираясь выпить, вы выбираете «дежурного водителя», который обязуется этим вечером не употреблять алкоголя. Как же создать норму из ничего? Уинстен

---

112

См.: [www.hsph.harvard.edu/research/chc/harvard-alcohol-project/](http://www.hsph.harvard.edu/research/chc/harvard-alcohol-project/). Цитаты Гранта Тинкера см.: Nikki Finke (December 29, 1988), A TV Crusade on Drunken Driving, Los Angeles Times, p. 5E.

считал, что поведение станет заразительным, если его постоянно демонстрировать окружающим в разных контекстах, пусть и вымышленных.

Ученые прибегли к помощи профессионалов из 160 с лишним идущих в прайм-тайм телевизионных программ. Фрагменты с участием «дежурных водителей» появились в сериалах «Охотник», «Шоу Косби», «Мистер Бельведер» и «Кто в доме хозяин?». В одном эпизоде суперхита 1980-х годов – криминального сериала «Закон Лос-Анджелеса» – очаровательный юрист, которого сыграл Гарри Хэмлин, просит бармена позвонить своему «дежурному водителю». Плакат с «дежурным водителем» висел и в баре «Чирс», где разворачивалось действие другого сериала – «Веселой компании».

«Крестовый поход Джея был одним из тех немногих стóящих дел, которые можно сделать довольно легко», – говорит Грант Тинкер, тогдашний вице-президент NBC, познакомивший Уинстена с десятками сценаристов на всех крупных телеканалах. Уинстен у всех просил всего «пять секунд» диалога, в котором промелькнет «дежурный водитель», – не эпизод, даже не сцену. «Просьба была такой простой, – говорит Тинкер, – что не вызвала никаких возражений у творческих работников».

Обратите внимание, как умен Уинстен: чтобы изменить общественное поведение, он использовал не только мощь Тропы, но и силу Погонщика и Слона, с помощью которых изменил поведение директоров телеканалов. Своими просьбами дать ему пять секунд он направлял Погонщика, описывая простое действие для решения сложной проблемы, а Слона мотивировал близкими изменениями.

В 1991 году, спустя три года после начала кампании, девять из десяти американцев были знакомы с понятием «дежурный водитель» и в результате вели себя более осмотрительно. 37 % респондентов сообщили, что были «дежурными водителями» сами, а 54 % любителей выпить пользовались услугами такого водителя. Изменение поведения спасло много жизней: число связанных с алкоголем ДТП снизилось с 23 626 в 1988 году до 17 858 в 1992 году.

Уинстен использовал мощь телевидения, чтобы внедрить новую социальную норму. Но чтобы создать массовость, не нужен Голливуд. Когда Стивен Келман, о котором шла речь в главе «Сократите перемены», возглавил реформу государственных закупок, он понял, что одна из лучших стратегий – «высвободить перемены». Под этим он подразумевал, что нужно дать сигнал людям, которые уже поддерживают преобразования. Келман понимал, что надо намекнуть сторонникам: «Можете говорить свободно». Поначалу ему надо было не столько вербовать новых «скрытых реформаторов», сколько дать возможность продемонстрировать свое отношение уже убежденным.

Осенью 2007 года группа экспертов в области социальной медицины и СПИДа оказалась в ситуации, когда надо было дать импульс изменениям. События развивались в Танзании, а главными действующими лицами выступили богатые «папики».

– 4 –

В Танзании распространено «спонсорство»<sup>{113}</sup> молодых девушек. Вы знаете, в чем состоят такие отношения: немолодой мужчина занимается любовью с молодой женщиной, а та в рамках «сделки» получает подарки – мобильные телефоны, деньги на образование, одежду и так далее. Это далеко не уникальная черта исключительно танзанийской культуры – Хью Хефнер<sup>28</sup> с шестеркой сожительниц-блондинок тому доказательство.

---

113

См.: Population Reference Bureau (2007), Addressing Cross-Generational Sex: A Desk Review of Research and Programs. Данные об американских подростках приведены на с. 16, а по Африке южнее Сахары – на с. 9.

<sup>28</sup> Хью Марстон Хефнер – американский издатель, основатель и шеф-редактор журнала Playboy, владелец компании Playboy Enterprises.

Но в Танзании такие отношения представляют большую угрозу для общества. Во-первых, спонсируются часто несовершеннолетние девушки – пятнадцатилетние, семнадцатилетние. Во-вторых, танзанийки зачастую вынуждены соглашаться на секс без презерватива (нелегко настаивать на своих правах, когда партнер почти в три раза старше и богаче).

Реальность такова, что если власть имущий мужчина хочет «опасного» секса, он обычно добывается своего. В Танзании это значит, что партнерша может заболеть СПИДом и умереть в молодом возрасте. Поэтому танзанийские «папики» – серьезная медицинская проблема.

Эксперты в области здравоохранения называют такие отношения «межпоколенческими». В возрастной группе от 15 до 24 лет женщины в Африке к югу от Сахары являются носителями ВИЧ в три раза чаще, чем мужчины того же возраста. Причина такой разницы именно в отношениях с более старшими мужчинами. Межпоколенческие отношения открывают для ВИЧ ворота между возрастными группами, которые обычно не пересекаются.

Другая черта, характерная для спонсорских отношений в Танзании, – это отсутствие социального осуждения такого поведения, несмотря на риск для здоровья. В США общество покарает охотящегося на студенток пятидесятилетнего развратника. Родственники прямо укажут на его ненормальность. Коллеги засмеют или объявят бойкот. Но в Танзании все по-другому. Здесь статусные мужчины демонстрируют таким образом свое высокое положение.

Тем не менее огромное большинство танзанийцев – 89 % опрошенных – считает межпоколенческие отношения злом. К сожалению, несогласие обычно пассивное и личное. Обсуждать эту тему не принято.

В августе 2007 года Памела Уайт и Майк Герон из правительственного Агентства по международному развитию собрали в крупнейшем городе Танзании в Дар-эс-Саламе экспертов, включая и авторов этой книги. Задача стояла такая: разработать кампанию по борьбе с межпоколенческим сексом. Команду борцов возглавила группа специалистов из Школы социального здравоохранения имени Блумберга Университета Джона Хопкинса. Среди участников встречи были эксперты по СПИДу и около десятка местных представителей творческой интеллигенции – продюсеры, актеры, писатели и звезды мыльных опер.

Развернулись долгие дискуссии. Тема была сложной, и собравшиеся не знали, с чего начать. Например, никто не верил, что общественное порицание папиков сильно повлияет на их поведение, а эксперты по здравоохранению считали, что нам вряд ли удастся убедить молодых девушек отвергнуть ухаживания этих мужчин. Поэтому мы начали думать: если нельзя изменить главных героев, можем ли мы изменить обстановку?

Вспомните, как в главе 8 Rackspace изменила людей через среду и культуру. Но там речь шла об одной компании, а разве можно изменить социальную атмосферу *в целом государстве*? Эксперты знали, что танзанийцы предпочитают не затрагивать тему межпоколенческих отношений. Сможем ли мы поднять волну возмущения?

Надо было придумать способ, чтобы танзанийцам стало удобно обсуждать неудобные вещи. И кто-то выпалил: «Давайте заставим людей над этим смеяться! Нужен юмор!»

Тут же появилась идея: создать образ злодея. Этого негодяя все будут со вкусом ненавидеть, как Джей Ар Юинга, вечно строящего козни нефтепромышленника из старого телесериала «Даллас». Постепенно стал складываться его портрет: пожилой толстый уродливый папик, который без устали бессовестно преследует молодых девушек. Он подваливает к ним везде, где только встретит, и предлагает разные блага – бесплатные рестораны, выпивку, одежду и звонки со своего мобильного.

Кто-то предложил назвать злодея Фатаки<sup>[114]</sup>, и у собравшихся загорелись глаза. С

суахили *fataki* переводится примерно как «взрыв» или «фейерверк» – что-то опасное и нестабильное. Словом, фатаки – это то, от чего лучше держаться подальше.

Мы планировали начать рассказывать истории о Фатаки по радио, потому что в Танзании оно доступно каждому. В воображении рождались десятки ситуаций с одним и тем же исходом: несмотря на статус, богатство, красноречие и прочие преимущества, Фатаки вечно остается с носом, потому что окружающие вмешиваются и рушат его сладкие мечты. Он жалок и смешон.

Вот перевод одного из роликов с Фатаки под названием «Курица с картошкой»:

*(Шум ресторана)*

ДЕВУШКА: Ой, такой выбор...

ФАТАКИ: Бери что хочешь...

ДЕВУШКА: Официант, это курица или...

ОФИЦИАНТКА: Я бы посоветовала вот это...

ФАТАКИ: Это слишком дорого! Слушай, дай ей курицу с картошкой фри и немного соуса. Хорошо, золотце?

ДЕВУШКА: Ну... ладно.

*(Официант принимает заказ и выходит)*

ФАТАКИ (девушке): Сходи и скажи ей, что нам с собой!

ДЕВУШКА: Сейчас...

*(Голос официантов, заказывающих блюда)*

ОФИЦИАНТКА (шепотом): Хорошо, что я могу поговорить с тобой с глазу на глаз. Тебе не стыдно встречаться с этим дедом? На, бери картошку и быстро уходи через задний ход...

*(Звук открывающейся двери)*

ФАТАКИ: Официант, что там происходит?

ОФИЦИАНТКА: Господин, девушка только что вышла. Что-нибудь желаете?

ФАТАКИ: Что?! Мы же пришли вместе! Через какую дверь она вышла?

ОФИЦИАНТКА: Извините, но вы не заплатили за картофель...

ФАТАКИ: Э-э-э?..

ОФИЦИАНТКА: Господин, она еще ребенок и вам не по годам...

ФАТАКИ: На, вот тебе деньги и оставь меня в покое!!!

ОФИЦИАНТКА: Хи-хи, как его пробрало!

ВЕДУЩИЙ: Защитите близких от Фатаки!

Радиопередачи стали частью единой программы, которая была опробована в Морогоро – одном из сельских районов страны. Кампания состояла из 10 спектаклей, которые крутили три радиостанции, а также 170 баннеров, развешанных в магазинах и других общественных местах. Кампания преследовала две цели. Первая – наклеить на папиков дурацкий ярлык. Творческая команда делала все для того, чтобы однажды можно было зайти в танзанийский ночной клуб и подслушать, как один завсегдатай говорит другому: «Этот тип – реально Фатаки». Вторая цель кампании – поощрить вмешательство посторонних: друзей, родственников, учителей, даже официантов, моделируя их поведение в радиопрограммах. Посыл был таким: «Вы обязаны присматривать за молодыми девушками. Защитите любимых от Фатаки!»

Результаты пилотной кампании оказались неожиданно успешными. К концу четвертого месяца ее проведения на вопрос «Как вы назовете пятидесятилетнего мужчину, который постоянно пытается соблазнить молоденьких девушек?» 44 % опрошенных сразу отвечали: «Фатаки». 75 % жителей Морогоро сообщили, что обсуждали Фатаки с другими людьми. А число респондентов, которые заявили: «Я могу помешать межпоколенческому сексу»,

---

радиопрограммы. Видео Чипа Хиза см. на сайте: [The NewsHour with Jim Lehrer: www.pbs.org/newshour/bb/africa/july-dec07/aids\\_11-30.html](http://TheNewsHourwithJimLehrer.org).

выросло с 64 % до начала кампании до 88 % после ее окончания.

После успеха в Морогоро кампанию распространили на всю Танзанию, и словечко начало расползаться по стране. Один врач, открывавший клиники для ВИЧ-инфицированных в глубокой провинции, отметил, что Фатаки спровоцировал разговоры на эту тему даже в отдаленных деревнях. Через несколько недель после общенационального запуска кампании крупнейший таблоид упрекнул популярного танзанийского актера Канумбу в том, что он ведет себя как Фатаки: его подловили у стойки регистрации в гостинице Lambada с молодой девушкой. Итак, Фатаки стал национальным посмешищем и символом общественно порицаемого поведения, которое до сих пор вызывало лишь тихий протест.

## ПРАКТИКА

### Как победить зависимость от смартфона?

**СИТУАЦИЯ.** Джон впал в зависимость от смартфона BlackBerry. Он вздрагивает каждый раз, когда BlackBerry выключается, не может удержаться, чтобы не проверить каждое входящее сообщение. Это его серьезно отвлекает. На совещаниях он ловит себя на том, что под столом втайне читает сообщения (коллеги эти наивные уловки только раздражают). Жене все больше выводит из себя, что он не может сосредоточиться на разговоре за ужином, а однажды Джон чуть не попал в аварию, пытаясь отправить кому-то сообщение за рулем. Джон знает, что с этим надо покончить, но всякий раз, когда он решает остановиться, телефон тренькает. [Джон – вымышленный персонаж, но знакомый каждому.]

**В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПЕРЕМЕНА И ЧТО ЕЕ СДЕРЖИВАЕТ?** Это последняя «Практика» в данной книге, и надеемся, что к этому моменту вы с легкостью проработаете ситуацию. Изменение поведения здесь достаточно ясно: Джон должен перестать все время заниматься телефоном (особенно когда ведет машину). Что его сдерживает? Слон, конечно. Во всех ситуациях в зависимости повинен Слон. Чтобы его обуздать, мы используем все три составляющие нашей схемы. Прервитесь на минуту, чтобы выработать план действий, а потом сравните свои заметки с нашими.

### КАК ДОБИТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЙ?

#### *Направьте Погонщика*

1. Найдите «яркие пятна». Бывают ли моменты, когда Джона не тянет к BlackBerry? Чем они характерны и можно ли их каким-то образом тиражировать?
2. Укажите направление. Джону необходима черно-белая цель, похожая на «Никаких сухих скважин» в ВР. Вспомните, что черно-белые цели особенно эффективны в ситуациях, когда люди склонны к рационализации. (Джон постоянно говорит себе: «Мне надо просто проверить, пришло ли одно письмо».) Тут можно поэкспериментировать с разными вариантами: «Никакого смартфона за обедом», «Никакого смартфона после шести» или «Достаю смартфон, только когда я куда-нибудь иду». Надо лишить себя пространства для маневра.

#### *Мотивируйте Слона*

1. Найдите чувство. Жена может заставить Джона прочитать вслух последние десять писем, а затем спросить, действительно ли хоть одно из них достойно таких переживаний. Небольшое смущение может пойти на пользу.
2. Найдите чувство. Из-за таких, как Джон, происходит все больше ДТП. Может быть, ему полезно рассказать какую-нибудь отрезвляющую историю, например «Водитель проверял почту и переехал шеночка».
3. Постройте идентичность. Жена Джона (или его коллеги) могут подчеркивать, что пристрастие к BlackBerry не вяжется с его характером: «Ты обычно такой собранный, даже странно, что у тебя настолько поехала крыша».
4. Сформируйте установку на рост. Некоторые успешно бросают курить с семнадцатой попытки. Если Джон по-настоящему хочет обуздать свою привычку, друзья должны не дать ему сдать даже после нескольких «рецидивов».

### *Начертите Трону*

1. Уничтожьте среду. Жена Джона может просто взять молоток и разбить смартфон вдребезги. Проблема решена.

1а. Поработайте со средой. Если уничтожить телефон невозможно, Джон может закрывать его в багажнике каждый раз, когда садится за руль. Таким образом, когда он зазвонит, не придется бороться со Слоном.

2. Поработайте со средой. Песнь сирен звучит, когда раздается звонок в смартфоне (вибрация и мигающий красный цвет)? Может, отключить звук? Или закрыть светодиод?

3. Соберите толпу. Коллеги Джона должны дать ему понять, что на совещаниях он никого не проведет. Они должны договориться, что каждый раз, когда Джон соберется заглянуть в смартфон под столом, они будут смотреть на него до тех пор, пока он не столкнется с их осуждающим взглядом.

– 5 –

История про Фатаки может показаться вам чуждой. В ней, наверное, мало общего с переменами, над которыми раздумываете вы сами. Однако загляните поглубже: вы хотите, чтобы определенные люди вели себя по-другому, но они противятся изменениям. Поэтому вы организуете поддержку других людей, которые, в свою очередь, могут повлиять на тех, кого вы рассчитываете обратить в свою веру. В сущности, это попытка изменить культуру, а культура зачастую – ключевое звено успешного изменения. Бывший CEO компании IBM Лу Герстнер признается: «Работая в IBM, я пришел к выводу, что культура – не просто один из элементов игры<sup>[115]</sup>, это *и есть* игра». Но корпоративная культура – понятие скользкое и абстрактное. Как ее изменить? С чего начать?

В 1984 году восемнадцатилетняя Либби Зайон, новоиспеченная студентка Беннингтонского колледжа, поехала домой на Манхэттен навестить родителей и умерла в Нью-Йоркской клинической больнице. Неправильное лекарство ей дал врач-ординатор, который до этого работал более 19 часов без перерыва. Смерть студентки вызвала волну возмущения переработкой интернов. (Интерны – врачи-ординаторы первого года, которые после третьего курса приступают к работе в больнице на полную ставку.) Традиционно интерны работали целых 120 часов в неделю.

Вокруг истории Либби Зайон развернулась кампания по сокращению рабочей недели ординаторов. В 2003 году, почти два десятилетия спустя, Конгресс США наконец был готов действовать. Тогда Аккредитационный совет в сфере высшего медицинского образования предпринял попытку упредить рассматриваемый Конгрессом законопроект и с июля 2003 года ввел 80-часовую рабочую неделю для врачей-стажеров. Казалось бы, вопрос исчерпан – изменение произошло, потому что кто-то своей властью принял соответствующее решение.

Но административные меры не сработали. Последующее исследование, проведенное *Journal of the American Medical Association*, показало, что всего лишь треть программ стажировки по общей хирургии подчинилась новым ограничениям рабочей недели. Почему больницы не изменили практику, несмотря на то что она ставила под угрозу и здоровье пациентов, и аккредитацию учреждения?

Кэтрин Келлогг<sup>[116]</sup>, этнограф из Школы менеджмента имени Слоуна при

---

115

См.: Louis V. Gerstner (2002), *Who Says Elephants Can't Dance?* New York: HarperBusiness, p. 182.

116

Благодаря старательности К. Келлогг эта попытка перемен – одна из лучше всего описанных во всей литературе об организационных изменениях. См. Katherine C. Kellogg (2008), *Not Faking It: Making Real Change in Response to Regulation at Two Surgical Teaching Hospitals*, Working paper, MIT.

Массачусетском технологическом институте, решила в этом разобраться. Для изучения она выбрала две клинические больницы на северо-востоке США с условными названиями «Альфа» и «Бета». Учреждения были очень похожи по размеру, профилю, структуре и другим параметрам. Келлогг предоставили полный доступ к персоналу. Она наблюдала за коллективом в среднем двадцать часов в неделю на протяжении пятнадцати месяцев и стала свидетелем попытки изменить культуру в реальном мире.

– 6 –

Самые жаркие бои за внедрение реформы разгорелись, как ни странно, вокруг удивительно банальной процедуры под названием «ежедневная сдача дежурства»: хирурги-интерны передают пациентов ночным ординаторам. Пересменка обычно происходит примерно в девять-десять вечера. Интерн кратко информирует ординатора о состоянии каждого пациента, чтобы тот был готов к любым неожиданностям, которые могут произойти ночью.

Но на самом деле интерны никому не передавали дежурство, и это одна из причин, по которой они работали 120 часов в неделю. Каждую третью ночь никакой передачи вообще не происходило – интерны находились на посту всю ночь напролет. В другие ночи они задерживались допоздна, чтобы закончить бумажную работу. Что еще хуже, ночные ординаторы обычно отказывались заниматься по ночам писаниной, поэтому интерны вынуждены были тащиться в больницу рано утром, скажем, в четыре утра, чтобы управиться до начала своей плановой смены в шесть.

Чтобы ввести 80-часовую рабочую неделю, больницам необходимо было всерьез подойти к передаче дежурства. Однако сказать легче, чем сделать. Эмоциональное сопротивление реформе укоренилось и в «Альфе», и в «Бете», как и в большинстве других американских больниц. Передача дежурства противоречила прочно устоявшейся традиции. Противники реформы заявляли: «Здесь человек учится. Измеряя в два часа ночи вместе со старшим ординатором давление или делая пациенту внутривенную инъекцию, новичок получает огромный опыт. Чтобы научиться, именно он должен все это делать, уметь справиться с ситуацией». (Читай: когда интерн спит, его медицинское образование находится под угрозой.)

Другие противники передачи дежурства упирали на важность «непрерывной медицинской помощи» – минимального числа переходов пациента от врача к врачу. Как выразился один из ординаторов, «когда передаешь что-то из рук в руки, все падает и теряется». Последнее возражение, в сущности, сводится к тому, что если интерны не упадут с ног от усталости, это будет нечестно по отношению к тем, кто уже прошел подобную «школу жизни»: «Эти ребята, ординаторы, уже были на их месте и делали всю эту работу... Задумайтесь, как тяжело четверокурснику слышать, что придется делать работу интерна по второму разу!»

К счастью, и в «Альфе», и в «Бете» среди руководства интернатуры, например старших и главных ординаторов, было значительное число сторонников процедуры передачи дежурства. В «Альфе» «реформаторами» оказались 13 из 31 руководителя. В «Бете» таких было 12 из 18. Это говорило о том, что перемены, похоже, назрели. И в конце концов 120-часовая рабочая неделя была упразднена.

Была лишь одна проблема: интерны все равно не сдавали дежурство. Как сказал один из них: «Хороший интерн – это не знания и не хорошая работа с пациентом. Все целиком и полностью зависит от того, насколько тяжело ты вкалываешь, поэтому нельзя сваливать дела на других. Дело в отношении к работе, а не в способностях... Я живу в этой больнице. Домой хожу только поспать. Может, это покажется ненормальным, но все эти люди мне как семья. Хуже всего для меня потерять их уважение».

На кону стоял социальный статус интернов. Они чувствовали, что если согласятся передавать дежурство, их просто перестанут уважать. Перемены вошли в конфликт с

культурой, и давайте будем откровенны: новое правило по сравнению с устоявшейся культурой – пустое сотрясение воздуха.

Смогли ли больницы изменить свою культуру? Здесь их пути разошлись: за пятнадцать месяцев исследования «Альфе» удалось выиграть сражение, а «Бета» его проиграла. И каждый, кто хочет добиться организационных изменений, должен понять почему.

– 7 –

Келлогг обнаружила, что изменения стопорились на уровне самых маленьких больничных ячеек, состоявших из трех-четыре человек (интернов и более старших по должности). Они каждый день встречались на «послеобеденных обходах», обсуждали состояние пациентов, находившихся под их опекой, и другие важные вопросы.

Порядок обходов в двух исследуемых больницах значительно различался.

- В «Альфе» они были продолжительными (около часа) и с высокой посещаемостью. Коллективы обычно собирались в тихих уголках, а потом ходили по этажу от пациента к пациенту.

- В «Бете» все происходило более формально. Обходы были короче (двадцать-тридцать минут), и сотрудники часто звонили или отправляли сообщение, вместо того чтобы явиться лично. Медики в «Бете» встречались не у кровати больного, а в компьютерном зале, где между сменами болтались все ординаторы. (Поразмыслите минуту над тем, насколько разное поведение стимулируют различия в формате обходов.)

И там, и там коллективы перетасовывались примерно раз в месяц. Периодически случалось, что все члены «группы обхода» оказывались сторонниками реформы, поддерживающими более короткую рабочую неделю у интернов. В «Альфе» настроенные на реформы сотрудники набирали во время таких обходов большой вес. Они целый час могли общаться с себе подобными. В «Бете» формат послеобеденных обходов блокировал всякий стимул к реформам. Группы встречались только на короткое время, обходы, как уже было сказано, многими и вовсе игнорировались. Что еще хуже, в компьютерном зале разговор могли подслушать противники реформ: это заставляло держать язык за зубами.

Итог: в «Бете» послеобеденные обходы никак не повлияли на изменения. В «Альфе» они сыграли роль искры, брошенной в пороховой погреб.

– 8 –

Исследователи, изучающие общественные движения, называют подобные ситуации «свободными пространствами» – небольшими встречами реформаторов, на которых они могут подготовиться к коллективным действиям, когда за ними не наблюдают члены доминирующей группы. Свободные пространства часто играют в социальных изменениях важнейшую роль. Например, лидеры движений за гражданские права сумели превратить в свободные пространства негритянские церкви в южных штатах – именно они стали центрами подготовки к борьбе.

Келлогг каждый день бывала в «Альфе» и «Бете» и наблюдала в одной больнице расцвет, а в другой – увядание движения. В «Альфе» она присутствовала на тридцати одной встрече, в «Бете» – на двадцати двух. Собrania в «Бете» были сравнимы по числу реформаторов, но проводились не в свободном пространстве.

В «Альфе» на 77 % собраний разгоралась дискуссия об уместности передачи дежурства, и на 81 % из них проводилась граница между «нами» и «ими» – реформаторами и их противниками. В «Бете» ни на одной из встреч не было никаких обсуждений.

В свободном пространстве «Альфы» реформаторы начали разрабатывать свои аргументы в пользу реформы. Например, на одном собрании главный ординатор так опроверг тезис о «непрерывности опеки»:

Конечно, личная ответственность очень важна. Но мне кажется, не обязательно держать человека на привязи постоянно. Некоторые представители *старой школы* говорят, что все делают сами. А по-моему, обо всем заботится команда. Каждый из нас лично отвечает за хороший уход за пациентом, но *это не значит, что все надо делать самому*».

Ординатор разработал то, что Келлогг назвала «оппозиционной идентичностью». Любую культуру – национальную или корпоративную – в значительной степени определяет ее язык. В настроенных на реформы командах «Альфы», как в инкубаторе, зарождался новый язык, отражающий новые ценности. Старая школа против новой школы. Вера в коллектив против индивидуализма. Эффективность работы против пустого просиживания в больнице.

В «Альфе» у реформаторов для возникновения идентичности были и пространство, и язык. В «Бете» не было. Урок ясен: если вы решили изменить культуру вашей организации, надо собрать реформаторов вместе. Им нужно свободное пространство. Им нужно время, чтобы скоординировать действия вдали от глаз оппонентов.

Как ни странно это звучит, необходимо допустить в организации конфликт идентичностей. По крайней мере, на какое-то время придется смириться с борьбой «мы против них». Мы знаем, что это нарушает воспетое в госпеле<sup>29</sup> Kumbaya единство: «Мы – одна команда». Конфликты вообще нежелательны, но в данном случае необходимы. Чтобы поощрить такую перемену в вашей культуре, вспомните все инструменты, которые мы собрали в разделе о Тропе. Во-первых, надо поработать со средой и обеспечить свободное пространство для дискуссии. В «Альфе» во время обходов сотрудники имели в своем распоряжении уединенное место для встреч, на базе которого возникло свободное пространство и начала расти новая идентичность. Есть ли у ваших собственных реформаторов место, где можно собраться и согласовать действия?

Во-вторых, вы должны сформировать хорошие привычки. Вспомните триггеры действия – знаки, где и когда вы должны сделать что-то важное. Интерны в «Альфе», по сути, устанавливали триггеры действия: они продумали, что скажут и как будут действовать, когда пробьет девять вечера и настанет время сдачи дежурства. В уме они проигрывали свою тактику спора с ночным ординатором. Репетируют ли члены вашего коллектива свои ответы на противодействие «старой гвардии»?

Наконец, необходимо собрать толпу. В «Альфе» руководство помогало реформаторам найти друг друга, и они начали создавать язык – как в примерах с «дежурным водителем» и Фатаки, – который позволил им говорить о своих ценностях с другими. Как лидер вы можете подтолкнуть своих сторонников к созданию такого языка, найти способ выразить, в чем заключаются изменения, к которым вы стремитесь, чем они лучше нынешних порядков.

– 9 –

Мы начали раздел о Тропе с обсуждения фундаментальной ошибки атрибуции – склонности приписывать поведение характеру человека, а не среде, в которой он находится. Посмотрите еще раз на пример с клиническими больницами. В «Альфе» 42 % руководителей поддерживали изменения. В «Бете» – 66 %. Почти каждый из нас поставил бы на «Бету». Увидев эти данные, лишь немногие сразу подумают: «Хорошо, но как насчет ситуационных факторов?»

В двух больницах индивидуальный характер соперничал с силой ситуации, и ситуация победила. Это возвращает нас к исследованию благотворительного сбора продуктов, в

---

<sup>29</sup> Го спел – жанр духовной христианской музыки, появившийся в конце XIX века в США в среде методистских церквей американского Юга. Обычно различают афроамериканский и белый госпел.

котором скупердяи с внятыми инструкциями оказались щедрее бессребреников, получивших расплывчатые указания. Водораздел между образцами бескорыстия и жадинами оказался не таким четким, как могло показаться. Разделительная линия между сторонниками и противниками больничных реформ – тоже.

Если правильная Тропа способна превратить скупца в святого, то, вероятно, сможет обратить и идейного противника в активного союзника.

## Глава 11 Поддержите изменения

– 1 –

«Дорога в тысячу верст начинается с первого шага». Как и другие избитые истины, довольно мудрое изречение.

Но знаете, что еще начинается с первого шага? Плохо продуманная прогулка, с которой вы вернетесь через несколько минут.

Поэтому хотя долгий путь и начинается с первого шага, но этот шаг – еще не гарантия долгого пути. Как сделать так, чтобы первым шагом дело не кончилось?

Первая необходимая вещь – заметить и отпраздновать этот самый первый шаг. Вы что-то сделали, и оно сработало. Вы направили Погонщика, мотивировали Слона, начертили Тропу, и теперь ваша команда (или вы сами) движется (движетесь). Это едва начавшееся движение следует закрепить. На данном фронте мы можем черпать вдохновение из довольно неожиданного источника – у дрессировщиков экзотических животных.

Писательница Эми Сазерленд изучала приемы дрессировщиков, которые обучали дельфинов прыгать через обруч и обезьян ездить на скейтборде. Это очень, очень долгий процесс. Что вы сделаете в первый час первого дня, чтобы научить обезьяну кататься на скейтборде?

Никакого насилия. Дрессировщики в наши дни редко прибегают к наказанию. Наказывать слона можно ровно до тех пор, пока он не переломает вам кости. Вместо этого дрессировщики задают поведенческое направление, а затем используют метод «приближений» – награждают каждый шагок к цели. Например, в первый час первого дня дрессировки будущая обезьяна-скейтбордист<sup>{117}</sup> получает кусочек лакомства уже за то, что не проявляет признаков агрессии, когда дрессировщик ставит ей в клетку скейтборд. Потом ей дают лакомство за то, что она дотронулась до скейтборда, села на него, потом за то, что позволила дрессировщику покатать себя туда-сюда. Лакомство, лакомство, лакомство... Сотни сеансов спустя вы получаете объевшуюся обезьяну, готовую ездить в хафпайпе.

Эми Сазерленд долго наблюдала за дрессировщиками, и тут ее озарило: она поняла, что те же методики можно применить на «упрямой, но милой особи – мужьях». Вдохновленная своей идеей, она написала в *New York Times* веселую статью о своих попытках выдрессировать супруга. Статья *What Shamu Taught Me About a Happy Marriage* («Что Шаму рассказала мне о счастливом браке»)<sup>{118}</sup> стала самой популярной на сайте газеты в 2006

---

117

Фрагменты этого раздела про Эми Сазерленд и дрессировку экзотических животных изначально были опубликованы в нашей колонке в *Fast Company* (апрель 2008). См.: *Your Boss Is a Monkey*, [www.fastcompany.com/magazine/124/your-boss-is-a-monkey.html](http://www.fastcompany.com/magazine/124/your-boss-is-a-monkey.html).

118

См.: [www.nytimes.com/2006/06/25/fashion/25love.html](http://www.nytimes.com/2006/06/25/fashion/25love.html). Также см.: Amy Sutherland (2008), *What Shamu Taught Me About Life, Love, and Marriage: Lessons for People from Animals and Their Trainers*, New York: Random House. Цитата про «вербальный груминг» и другие подробности взяты из интервью Эми Сазерленд Дэну Хизу в январе 2008 года.

году и привела к выходу книги на ту же тему.

В отчаянии от всевозможных грешков своего мужа Сазерленд начала испытывать на нем систему «приближений»: «Сложно ожидать, что бабуин за один урок научится делать по команде сальто, и точно так же наивно думать, что муж начнет подбирать свои грязные носки, если вы однажды похвалите его за один носок. Я начала постоянно хвалить мужа за самое маленькое действие: когда он водил медленнее даже на километр в час, бросал штаны в корзину для белья или делал что-то вовремя. И Скотт, купаясь в лучах признания, начал меняться».

Этот подход сильно противоречит большинству популярных методик улучшения отношений в коллективе. Например, при трудоустройстве вас, наверное, просили пройти личностный тест или тест на «стиль работы». Идея в том, что если вы понимаете типы своих коллег, с вами легче поладить. Некоторым людям знание типов может показаться полезным. Но задумайтесь, как это похоже на фундаментальную ошибку атрибуции. Чтобы развить хорошие отношения, не надо знать, навигатор ваш коллега, льстец или пассивно-агрессивный вожак. Надо отмечать и усиливать каждое его позитивное поведение – как Сазерленд поступала со своим мужем – и верить, что коллега делает то же самое с вами. В конце концов, советы выровнять стили и ожидания – не панацея. Один дрессировщик в Калифорнии научил шесть слонов стоять по линейке и мочиться по команде, а они даже не заполнили опросник Майерс-Бриггс<sup>30</sup>.

Укрепление – секрет первого шага вашего первого путешествия, и второго тоже, и сотого. И в этом проблема, потому что в большинстве своем мы плохо умеем закреплять достижения, нам проще брюзжать, чем хвалить. На работе нас с коллегами очень сближают совместные жалобы (Сазерленд называет такое поведение «вербальным грумингом»). Но это совершенно неправильно: надо искать «яркие пятна», хотя бы маленькие, – и вознаграждать их. Если вы хотите, чтобы босс или коллектив изменились, не жалейте лакомства.

Чтобы научиться замечать и праздновать маленькие шажки на пути к цели, надо быть очень внимательным к среде и искать лучики солнца, а это непросто. Наши Погонщики по своей природе сосредоточены на негативе. Проблемы видны сразу, а обнаружить успехи гораздо труднее. Но прогресс – настоящая драгоценность. Косатка Шаму научилась прыгать через обруч не из-за того, что дрессировщик к ней придирался. Ей это удалось, потому что учитель был терпеливым и сосредоточенным, закреплял каждый шаг путешествия.

Психолог Алан Каздин<sup>[119]</sup> прописывает почти идентичный набор методик родителям. Он призывает «ловить детей на хорошем поведении» и советует: «Если вы хотите, чтобы дочь каждый вечер два часа самостоятельно делала домашнее задание, не надо скупиться на похвалы и награды, пока она не начнет это делать без ваших уговоров. Ставьте маленькие цели и постепенно ее к ним подводите. А когда она делает что-то не так, спросите себя: “Есть ли в ее поведении хоть какой-то элемент желаемого?” Если ответ – да, а это почти всегда так, заострите внимание на успехе: “Как здорово, что ты сделала X!”».

Каздин утверждает, что в определенных ситуациях родители подкрепляют поведение инстинктивно – например, когда ребенок впервые встает на ноги и пытается ходить. «Когда ползающему малышу удастся наконец принять стоячее положение, вы его очень хвалите, держите за ручки и помогаете сделать несколько шагов, подбадривая: *Какой умница! Смотри, смотри, пошел! Совсем как взрослый!* Конечно, это еще не ходьба... но вы формируете поведение, укрепляя стадии по дороге к нему.

Здесь надо пояснить: мы не советуем относиться к коллегам и согражданам как к

---

<sup>30</sup> Типология Майерс-Бриггс – система диагностики индивидуальных различий, получившая широкое распространение за последние десятилетия в разных странах Европы и США.

обезьянам или малым детям – «Роджер, вы в прошлом месяце сократили расходы! *Хороший мальчик!*» Укрепление не должно быть снисходительным, не должно подчеркивать собственное положение. Вспомните, как тренер ободряет вас в спортзале («Хорошая работа, а теперь еще раз!»). Но для подкрепления вы должны четко видеть направление и быть достаточно сообразительным, чтобы вылавливать и укреплять в поведении «яркие пятна».

Самый важный урок, который дают нам Каздин и дрессировщики, таков: изменение – процесс, а не событие<sup>{120}</sup>. Нет такого момента, когда обезьяна научилась ездить на скейтборде, – это процесс. Нет момента, когда ребенок научился ходить. Это тоже процесс. И не будет такого момента, когда городские власти начнут больше инвестировать в систему школьного образования, заниматься сортировкой мусора или создавать общественные пространства: здесь тоже будет иметь место процесс, и чтобы его запустить, потребуется настойчивость.

Для долгого пути нужно запастись лакомством.

– 2 –

В разделе про Слона мы рассказали историю Стивена Келмана<sup>{121}</sup>, человека, который взялся за грандиозную реформу правительственных закупок. В своей книге *Unleashing Change* («Дайте волю переменам») он проследил динамику мотивации в этих переменах: раз начавшись, они, казалось, продолжали подпитывать сами себя.

Мы много раз замечали эффект снежного кома. Граждане Шахтерского округа, страстно желая вдохнуть жизнь в свою общину, начали с простого корчевания пней. А через несколько лет им удалось сформировать налоговую базу для всего округа. В Rackspace отдел по обслуживанию клиентов отказался от системы очереди вызовов. Изменение было простым, но уже вскоре этика клиентской службы укоренилась и привела компанию к быстрому развитию.

Келман, специалист по закупкам, объясняет эффект снежного кома действием нескольких психологических феноменов. Один из них – *эффект привязанности к просмотренному* – заключается в том, что чем чаще вы с чем-то сталкиваетесь, тем больше вы это любите. Например, когда была построена Эйфелева башня, парижане ее возненавидели. Они считали ее полузаконченным скелетом, язвой на лице их прекрасного города и отреагировали яростным протестом. Но со временем общественное мнение смягчилось, а потом ненавистную башню и вовсе сделали символом Франции. Благодаря этому эффекту перемены, которые изначально были нежеланными и чуждыми, постепенно воспринимаются более благосклонно. Привычка берет свое.

В вашу пользу работает и *когнитивный диссонанс*. Люди не терпят, когда мысли расходятся с делами. Поэтому когда они совершают маленький шаг и начинают действовать по-новому, им становится все сложнее не любить то, что они делают. Начиная действовать по-другому, они начинают и думать по-другому. По мере укрепления идентичности укрепляется и новый способ действия (вспомните изобретателей в Brasilata).

Келман утверждает, что эти силы не зависят от успешности раннего этапа перемен, скорее, они со временем приходят автоматически. Поэтому хотя инертность может быть грозным противником на ранних этапах ваших изменений, в какой-то момент она уступит место поддержке.

---

120

Чип Хиз благодарит Бо Брокмана за эту мысль.

121

См. Kelman (2005), *Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government*, Washington, DC: Brookings Institution Press.

Все это обнадеживает. Большие изменения могут начаться с маленьких шажков и потом нарастать как снежный ком. Но этот процесс не так прост, как кажется. Недаром мы видим вокруг столько борющихся со своей зависимостью алкоголиков, неудачных браков, разорившихся компаний и провальных попыток реформ. Раз на раз не приходится.

Но мы можем с довольно большой долей уверенности заявить: когда изменения срабатывают, они обычно идут по определенной схеме. Люди, добившиеся перемен, имеют четкое направление, сильную мотивацию и поддерживающую их среду. Другими словами, изменение происходит, потому что Погонщик, Слон и Тропа выстраиваются в их поддержку.

Возьмем новоиспеченного родителя. Если реформы в компании кажутся вам мукой, забудьте – они и рядом не стояли с переменами после рождения ребенка. Какие бы волевые усилия ни требовались для воплощения вашей новой идеи, вам не надо устраивать в школу главного бухгалтера или надевать слюнявчик начальнику финансовой службы.

Появление в семье малыша – колоссальное изменение, которое, тем не менее, отлично срабатывает, и нет большой тайны, почему так происходит. Во-первых, есть четкая и живая цель. Все мы были детьми и видели, как действуют родители (собственные и не только). Нас десятилетиями опосредованно готовили к этой роли. Поэтому Погонщик знает направление и понимает, какое поведение ведет к успеху (впрочем, на пути к цели все равно остается много простора для импровизации).

Заводить детей заставляет сердце, а не голова. Романтично настроенная пара с нетерпением ждет малыша. Она рисует в воображении, какое это счастье – иметь собственный маленький источник радости. Поэтому Слон с радостью отправляется в долгий и трудный путь, который в других обстоятельствах вызвал бы у него панику. Более того, быть родителем – привлекательная идентичность: вы начинаете принимать решения, исходя из блага ребенка, а не из своего собственного. Идентичность настолько мощная, что Слон начинает идти на кратковременные *жертвы* ради ребенка.

Когда мы становимся родителями, наши друзья и семьи находят способ ускорить приближение изменений, особенно в первые несколько месяцев: первые недели приходит помочь мама, друзья приносят продукты, работодатель предоставляет отпуск, а родственники за вас переживают.

Не забывайте, что общество тщательно очерчивает Тропу для воспитания детей: от производства предметов быта, например детских стульчиков, до серьезной социальной помощи, например декретных отпусков, детсадов и школ разных направлений, детских площадок и парков, специально спроектированных под нужды подрастающего поколения.

Вероятно, вы думаете: это просто здравый смысл. Но в таком случае этот здравый смысл ограничен «родительской зоной» нашего мозга. Почему же такое глобальное изменение, как появление на свет и воспитание детей, срабатывает, а небольшие изменения обычно обречены на провал? Если бы мы действительно осознали, что успешные изменения всегда мотивированы чувством, что среда может сильно тормозить или ускорять наше поведение – тогда не нужны были бы никакие пирамиды, менеджеры не сбивались с ног, организуя презентации, а активисты, борющиеся с глобальным потеплением, не рассказывали бы с вытаращенными глазами о превышении содержания в атмосфере частиц диоксида углерода.

Изменения обычно происходят по схеме. Мы должны перестать ее игнорировать и начать применять.

Попав во Вьетнам и оказавшись в окружении наркоманов, Майк Романо стал принимать опиум. Когда он вернулся домой в круг семьи и друзей – завязал. Пока в распоряжении работников Rackspace была система очереди вызовов, они не отвечали на

звонки клиентов. Когда от нее избавились – стали отвечать. Изменения следуют определенной схеме.

Когда мы, авторы, стали вооружать компьютеры для борьбы с отвлекающими письмами, мы вели ту же битву, что и люди, покупающие будильник Clocky в порыве вставать вовремя. Изменения следуют определенной схеме.

Когда гостиничным горничным подарили идентичность дам, поддерживающих себя в хорошей физической форме, они стали немного активнее. Изобретатели Brasilata, столкнувшись с нехваткой электроэнергии, придумали так много способов ее сэкономить, что у компании даже остались излишки. Изменения следуют определенной схеме.

Когда Джерри Стернин поехал во Вьетнам, правительство дало ему полгода, чтобы нанести удар по голоду. Он ни слова не знал по-вьетнамски, но умел искать «яркие пятна», и вскоре матери освоили способы приготовления пищи, которые спасали детей от недоедания. Когда защитники окружающей среды из Rare увидели, как сент-люсийцы сплотились вокруг своего попугая, они поняли, что в их руках – «яркое пятно», и с тех пор тиражировали «кампании гордости» на более чем 50 стран. Изменения следуют определенной схеме.

В схему *не входит* тип человека, который внедряет изменения. В своей книге мы упомянули нескольких генеральных директоров, но рассказали и о многих людях с менее звучными титулами и без большого количества денег в бюджете: профессорах и медсестрах, менеджерах среднего звена и мелких чиновниках, директорах школ и родителей. Их искания бывали неординарными и прямо-таки героическими. Мы узнали людей, обуздавших Аттилу-бухгалтера, женщину, перевоспитавшую родителей, бивших своих детей, и человека, который со штатом в 75 сотрудников спас сто тысяч жизней.

Ситуации были разными, разным был и масштаб перемен, но схема не менялась: инициаторы перемен направляли Погонщика, мотивировали Слона и очерчивали Тропу. Теперь этот рецепт – ваш.

Что вы захотите изменить?

## Как сделать поворот

Чтобы что-то изменилось, кто-то где-то должен начать действовать по-другому. Может быть, вы сами, может быть – ваш коллектив. Представьте себе этого человека (или людей).

В каждом из нас есть эмоциональная сторона – Слон – и рациональная – Погонщик. Вам надо достучаться до обеих. Кроме того, для успеха надо расчистить им путь. Короче, вы должны сделать три вещи:

### Направьте погонщика

**Следуйте за «яркими пятнами».** Разберитесь, что уже работает, и скопируйте этот опыт (Джерри Стернин во Вьетнаме, ориентированная на решения психотерапия).

**Запланируйте ключевые шаги.** Не думайте о большой картине, думайте в категориях конкретного поведения (однопроцентное молоко, четыре правила бразильских железных дорог).

**Укажите пункт назначения.** Измениться легче, когда знаешь, куда идешь и почему это стоит делать («Скоро вы будете как третьеклассники», «Никаких сухих скважин!» в ВР).

### Мотивируйте слона

**Найдите чувство.** Одного знания недостаточно, чтобы вызвать изменение. Сделайте так, чтобы люди что-то почувствовали (гора перчаток на столе, компьютерная игра про химиотерапию, цветовые композиции Робин Уотерс в Target).

**Приблизьте изменения.** Разбивайте изменение на части, пока оно не перестанет

пугать Слона (пятиминутка по спасению комнаты, реформа госзакупок).

**Вырастите своих людей.** Культивируйте чувство идентичности и привейте установку на рост (изобретатели в Brasilata, математика у старшеклассников).

### **Начертите тропу**

**Поработайте со средой.** Когда ситуация меняется, меняется и поведение. Поэтому измените ситуацию (избавление от системы ожидания в Rackspace, заказы в один клик, упрощение онлайн-табеля).

**Сформируйте привычки.** Когда поведение привычно, оно естественно и не нагружает Погонщика. Поищите способ поощрить правильное поведение (установка «триггеров действия», две тарелки супа на диете, чек-листы).

**Соберите толпу.** Поведение заразительно. Помогите ему распространиться («Фатаки» в Танзании, «свободные зоны» в больницах, банка для чаевых).

## **Преодоление препятствий**

Ниже перечислены двенадцать распространенных проблем, с которыми сталкиваются люди, борющиеся за изменения, а также советы, как преодолеть препятствия. (Обратите внимание, что мы не вдаемся в подробности, – эти советы не имеют смысла для человека, который не прочитал книгу.)

### **Проблема: люди не видят потребности в изменениях**

**Совет: 1.** Обращаясь к Погонщику, вы ничего не добьетесь. Вместо этого найдите чувство. Сможете сделать эффектную демонстрацию вроде «Храма перчаток» или показов Робин Уотерс в Target? **2.** Надавите на жалость. Покажите людям проблемы, возникающие из-за *отсутствия* изменений (пример с Аттилой-бухгалтером). **3.** Поработайте со средой, чтобы было неважно, *видят* люди потребность или нет. Помните? Сотрудники Rackspace могли не видеть необходимости обслуживать клиентов лучше, но когда им отключили очередь звонков, пришлось начать брать трубку.

### **Проблема: «придумали не у нас» – люди сопротивляются моей идее, потому что говорят: «Мы раньше ничего подобного не делали»**

**Совет: 1.** Подчеркните идентичность: есть ли в вашей идее аспект, который согласуется с историей вашей организации? (Например, «Мы всегда были пионерами в своей отрасли» .) Или, может быть, ваша идея совпадает с объединяющей коллег профессиональной идентичностью? **2.** Найдите «яркое пятно», которое *было* придумано на месте, и скопируйте его.

### **Проблема: нам надо сделать хоть что-то, но мы увязаем в анализе**

**Совет: 1.** Не слишком увлекайтесь анализом и не подыгрывайте слабостям Погонщика. Лучше поищите чувство, которое заставит Слона двигаться. **2.** Нарисуйте открытку с места назначения – тогда погонщик начнет анализировать, *как туда добраться*, вместо бесполезного *надо ли что-то делать*. **3.** Упростите проблему, запланировав ключевые шаги, – создайте эквивалент кампании в поддержку однопроцентного молока.

### **Проблема: среда меняется, и необходимо преодолеть старые схемы поведения**

**Совет: 1.** Можете ли вы создать новую привычку, чтобы Погонщику не приходилось

постоянно бороться со Слоном? **2.** Установите триггер действия. Предзагрузите решение, представив время и место, где вы будете действовать по-другому. **3.** Используйте стратегию Натали Элдер – создайте утренние процедуры, которые исключают старое плохое поведение. **4.** Старые схемы сильны, поэтому не забудьте запланировать ключевые шаги; неоднозначность – ваш враг. Чтобы выкарабкаться из бедственного финансового положения, железная дорога ALL разработала всего четыре простых правила.

#### **Проблема: люди не мотивированы к изменениям**

*Совет:* **1.** Стоит ли на пути конфликт идентичностей? Если да, надо «продать» новую идентичность (вспомните изобретателей Brasilata). Поощрите людей сделать маленький шаг к новой идентичности, как в исследовании про пропаганду безопасного вождения. **2.** Создайте открытку с места назначения, которая сделает изменение привлекательнее (как учительница, которая говорит первоклашкам: «К концу этого года вы будете как третьеклассники»). **3.** Опустите планку, чтобы сдвинуть людей с места, как в пятиминутке по спасению комнаты. **4.** Используйте социальное давление, чтобы поощрить изменения (как Жерар Кашон, который обнародовал срок написания рецензий в своем журнале). **5.** Получится ли у вас выровнять Тропу настолько, что даже немотивированный человек будет ехать по ней, как по маслу? Помните: даже скупердья жертвовали продукты, когда им дали конкретные инструкции и карту.

#### **Проблема: изменюсь, но завтра**

*Совет:* **1.** Приблизьте первые изменения, чтобы можно было начать сегодня. **2.** Если сегодня начать не получится, установите на завтра триггер действия. **3.** Сделайте так, чтобы вы были вынуждены перед кем-то отчитываться. Сообщите коллегам или родным, что пытаетесь измениться, – давление окружения вам поможет.

#### **Проблема: люди постоянно говорят: «Ничего не выйдет»**

*Совет:* **1.** Найдите «яркое пятно», которое доказывает, что все получится. Не бывает на 100 % проигрышных ситуаций! Как ориентированный на решение психотерапевт, ищите проблески успеха. **2.** . Вспомните, как Билл Парселл подталкивал игроков к маленьким, но ощутимым победам. Можете ли вы спроектировать успех, который изменит отношение вашей команды? **3.** Возможно, есть люди, *уверенные* в успехе. Выкройте свободное пространство, где они будут обсуждать изменения, не сталкиваясь с прямым противодействием.

#### **Проблема: я знаю, что надо делать, но не делаю**

*Совет:* **1.** Знать – мало. У вас проблема со Слоном. **2.** Вспомните пятиминутку по спасению комнаты. Если вы начнете с малого, это поможет побороть страх. Какую самую банальную вещь, маленький шаг к цели вы способны сделать прямо сейчас? **3.** Поищите решения, связанные с Тропой. Как можно подправить среду, чтобы «вынудить» изменения? **4.** Поведение заразительно. Если вместе с вами изменений будет добиваться кто-то еще, вы сможете поддерживать друг друга.

#### **Проблема: вы не знаете моих людей. Они просто ненавидят перемены**

*Совет:* Сколько из них уже завели семью и детей? Что бы вы им ни предлагали, ваше изменение менее кардинальное. (Кстати, перечитайте раздел о фундаментальной ошибке атрибуции. Вы ее совершаете.)

**Проблема: сначала люди воодушевляются, а потом мы натываемся на сложности и теряем импульс**

*Совет:* **1.** Сосредоточьтесь на выработке привычек. Благодаря им вы получаете новое поведение «даром» (вспомните «стоячие» совещания) и с меньшей вероятностью соскользните назад. **2.** Мотивируйте Слона, напоминая людям, сколько они уже достигли (как две наклейки в купоне на автомойку). **3.** Не забудьте про установку на рост. Каждому успеху сопутствуют сложные периоды. Оживите в памяти пример IDEO, который спасает идущих от паники, когда в пути приходится нелегко.

**Проблема: «с меня хватит»**

*Совет:* **1.** Дробите изменения до тех пор, пока они не станут вам по силам. Не давайте Слону оправданий, чтобы сдать. **2.** Начните выработать установку на рост. Прогресс не всегда дается легко – по дороге к успеху не обойтись без неудач. Не корите себя за них.

**Проблема: все вроде бы согласны с тем, что изменения нужны, но ничего не происходит**

*Совет:* **1.** Помните: то, что кажется сопротивлением, часто – отсутствие ясности. Запланировав ключевой шаг – тратить на 10 % больше денег на малой родине, старшеклассники помогли жителям Шахтерского округа сдвинуться с мертвой точки. **2.** Не забывайте о Тропе. Можно ли убрать какие-то препятствия с пути изменений? **3.** Можно ли найти «яркие пятна», которые станут моделью правильного поведения? Вспомните женщин во вьетнамских деревнях. Они искренне хотели, чтобы их дети лучше питались, но все оставалось по-прежнему, пока не произошли две вещи: 1) они точно узнали от матерей – «ярких пятен», что надо делать (например, добавлять в пищу креветки и ботву батата) и 2) успех этих матерей вселил в них надежду и готовность к действию.

## **Благодарности**

Некоторые читатели прокомментировали нашу работу на этапе ранних набросков. Они помогли нам отделить зерна от плевел и спасли от крупной промашки с будильником Слоску. Спасибо Хансу ван Алебеку, Элиссе Аллен, Лэнсу Андерсену, Кэсси Эндерсон, Марку Дайару, Алексу Эстраде, Брюсю Фуллеру, Лайзе Хоаши, Тому Янсону, Бретту Дженксу, Энн Кеннеди, Рэю Килмеру, Кену Козеку, Рассу Кригеру, Рону Мисаку, Тимоти Моро, Шашанку Патель, Андре Пьяцца, Джоан Куан, Джону Санковичу, Сэму Сирсу, Карле Ширер, Майку Шорту, Джиму Спине, Хэппи Уэббермену и Пэтти Уильямс.

Особая благодарность – людям, которые дали нам подробные советы по рукописи: Фреду и Бренде Хиз, Брайану Ланахану, Джастину Ософски, Марку Шлютеру, Симу Ситкину и Глену Соммеру.

Отдельное спасибо Джону Хайдту за то, что поделился с нами своей аналогией. (Представьте ужасную схему, призывающую людей «направлять рефлексивную систему» и «мотивировать систему бессознательного».) Благодарим учеников Чипа на курсе «Как изменить, когда изменить непросто» в Стэнфорде за то, что помогли отточить нашу схему (и показать нам, как надо рассказывать о «ярких пятнах» и поиске чувства), а также посетителей мастер-класса Дэна в Университете Уэйк-Форест (и огромное спасибо Биллу Дэвису за то, что они состоялись). Спасибо Элен Бартлетт за то, что поведала нам историю солдата Майка Романо.

Мы работали с такими чудесными партнерами и друзьями, что не хватит никаких благодарностей: Боб Сафиан, Дэвид Лидски и Крис Осекоски и коллектив Fast Company; Лес Туэрк, Том Нейлсен и все сотрудники BrightSight, Кевин Смол и его команда в ResultSource,

а также Марк Фортье и Лиз Хейзелтон в Fortier PR. Мы бесконечно благодарны Кристи Флетчер за то, что она сделала из нас писателей, а также ее чудесным коллегам по Fletcher & Co.

Коллектив Broadway Books просто потрясающий: Тара Гилбрайд, Мередит Макгиннис, Уитни Кукмэн, Сонхи Ким и Роберт Зик, спасибо вам! Особо теплый привет от авторов Майклу Мэлгону и нашему редактору Роджеру Шоллу – вы лучше всех!

Наконец, никакими благодарностями не выразишь то, как поддерживала нас наша семья, но мы все равно благодарим вас, мама, папа и наши жены – Сьюзан и Аманда.

## **Об авторах**

Чип и Дэн Хизы – авторы нескольких мировых бестселлеров, в том числе «Ловушки мышления», «Сердце перемен» и Made to Stick: Why Some Ideas Take Hold and Others Come Unstuck. Они ведут ежемесячную колонку под названием Made to Stick в журнале Fast Company.

Авторы консультировали компании Nike, Microsoft, Nature Conservancy, а также ВМС США, USAID/Tanzania, Американскую кардиологическую ассоциацию и другие организации.

Чип Хиз преподает в Высшей школе бизнеса при Стэнфордском университете. Дэн Хиз работает ведущим специалистом в Центре развития социального предпринимательства Университета Дюка.