

# СЕРДЦЕ ПЕРЕМЕН

КАК ДОБИВАТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЙ

ЛЕГКО И НАДОЛГО

ЧИП ХИЗ, ДЭН ХИЗ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

**Глава 1.** Три неожиданных факта ..... 9

## **Направьте Погонщика**

**Глава 2.** Найдите «яркие пятна» ..... 37

**Глава 3.** Запланируйте ключевые шаги ..... 61

**Глава 4.** Укажите направление ..... 87

## **Мотивируйте Слона**

**Глава 5.** Найдите чувство ..... 115

**Глава 6.** Сократите путь к переменам ..... 141

**Глава 7.** Вырастите своих людей ..... 167

## **Начертите Тропу**

**Глава 8.** Настройте среду ..... 199

**Глава 9.** Сформируйте привычки ..... 225

**Глава 10.** Соберите толпу ..... 248

**Глава 11.** Поддержите изменения ..... 275

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

<b>Как сделать поворот . . . . .</b>	285
<b>Преодоление препятствий . . . . .</b>	287
<b>Примечания . . . . .</b>	293
<b>Благодарности . . . . .</b>	317
<b>Об авторах . . . . .</b>	319

# 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?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

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

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 большую упаковку. Точка».

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

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

## – 2 –

А теперь представьте, что вам показали результаты эксперимента по поеданию попкорна, не упомянув о размере ведро. Быстро пробежав глазами полученную сводку и оценив, сколько попкорна съели разные зрители, вы с легкостью придетете 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 «обжора». *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?

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

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 чём 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 раздражающие 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 спальню 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.

Присущая нам шизофрения — глубоко ненормальная вещь, но мы особенно о ней не задумываемся, потому что привыкли. Сядь на очередную диету, мы выкидываем из кладовки чипсы Cheetos и печенье Огео, 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 рефлексирующая, 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»\*. Зигмунд Фрейд писал

---

\* 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 (вожделеющее начало). Здесь и далее примечания редактора.

об эгоистичном Оно (Ид) и совестливом Суперэго (а также об Эго — посреднике между ними). Позднее adeptы бихевиористской экономики\* 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 пытаясь 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)

---

\* Бихевиористская (поведенческая) экономика изучает влияние социальных и эмоциональных факторов на принятие экономических решений отдельными лицами и учреждениями и последствия этого влияния на рынок.

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 урезаем расходы сегодня. Чтобы на следующий год наше 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 нек — 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 досetchались 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 свежеиспеченным 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 старшеклассники». 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.

«Редисочки» были менее настойчивы. Они сдавались уже через восемь минут — вполовину 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 головоломку: «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 большую 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 насекомого. 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: пытаясь 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 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>\*</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 компаний 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 закупают 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 привезли 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 мяяли 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

---

\* Коттер Д. П., Коэн Д. С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М. : Олимп-Бизнес, 2004.

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 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 устали 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 упрямцы, 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 –

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\* может распродавать целые отделы, нанимать и увольнять сотрудников, менять систему поощрения, слить 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 практическую 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,

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшее должностное лицо, аналог генерального директора.

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 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 шокирующее 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 «штамповаться» 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 смущило.

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 изобиловала 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 четырнадцать 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 «спасать жизни» изъявили более тысячи больниц. Институт помогал всем им внедрить новые методы. Его сотрудники обеспечивали больничный персонал 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.

Сопротивление 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

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

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 упростиł 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 начертав Тропу.