

Сократите путь к переменам

– 1 –

В 2007 году ученые Алия Крам и Эллен Лангер опубликовали исследование, посвященное отношению горничных¹ к физическим упражнениям. Тема работы, прямо скажем, вряд ли способна вызвать массовый интерес, однако результаты ее оказались просто 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.

[131]

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.

[132]

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 карточки². 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 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 становятся более мотивированными, когда проходят больший 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 суммы³. 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.

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. [133]

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.

[134]

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 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, меняя 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 зацикливайтесь 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».

[135]

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 картинку 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*⁴.

— 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 кошмар? Отчасти потому, что, по нашим представлениям, правильная уборка по определению должна окончиться

[136]

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»⁵, 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 Рэмси⁶.

[137]

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 преобразование 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 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.

[138]

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.

[139]

Рэмси использует ту же стратегию, что и Флай-леди в своей «пятиминутке»: столкнувшись с непосильной задачей, человек будет инстинктивно от нее увиливать, 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

[140]

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 завкафедрями, 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: «Третий 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.

[141]

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 завкафедрами 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.

– 6 –

Итак, один из способов приблизить изменения — это ограничить необходимый вклад: 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

[142]

в IBM, учил своих сотрудников, что, если «вехи» кажутся слишком далекими, надо поискать «сантиметровые засечки». Хорошо сказано!)

Допустим, вы пытаетесь заставить сына-подростка убраться дома. Чтобы преодолеть первоначальное сопротивление, можно воспользоваться «пятиминутным спасением». Но если немного продумать стратегию? Например, определить, с какой комнаты ему начать. Можно попросить убраться 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 деньги, не надо позволять людям бегать с кредиткой в Bell Helicopter за новым вертолетом (с другой стороны, вспомните авиакомпания 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 госзакупок⁷.

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, 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.

[144]

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 запчастями⁸.

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.

[145]

И вот как-то 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).

[146]

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», принятых 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*⁹ 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 слов¹⁰. 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 немыслим, 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

[148]

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 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»¹¹. В статье, опубликованной в Harvard Business Review, он развивает эту мысль:

В тренировочных лагерях мы сосредоточивались 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.

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 Вуден¹², один из величайших тренеров институтских баскетбольных команд, как-то 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»)¹³ 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.

[150]

Никто и ничто не может *гарантировать* даже маленькую победу. Многие 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»* — квинтэссенции советов о личной продуктивности — подчеркивает важность постановки доступных целей¹⁴. 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 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

* Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

надо выяснить, будут они этим заниматься или нет. Надо туда позвонить и записаться.

— У вас есть номер телефона?

[151]

— 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-Anon¹⁵ — 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, пытаюсь предсказать 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 какое-то время консультировала эту пару и добилаь некоторых, хотя

и не радикальных успехов. И тут произошел прорыв — поцелуй.

[152]

Однажды утром Джордж поцеловал Паулу¹⁶. 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 признались, 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.

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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

