

2

Найдите ключевые особенности поведения

Недостаточно стараться изо всех сил; вы обязаны знать, что делать, а ПОТОМ уже стараться изо всех сил.

— У. Эдвардс Деминг, мастер управления

Перед тем как вы сможете повлиять на перемены, необходимо четко решить, *что именно* вы пытаетесь изменить. Гении влияния обычно полностью фокусируются на поведении людей, практически не отступая от этого пункта. Они не приступают к развитию стратегий влияния до тех пор, пока тщательно не определят поведение, на которое хотят повлиять.

А теперь внимание: даже очень значительные перемены могут быть вызваны всего несколькими привычками, важными в конкретной ситуации.

Главная идея большинства гениев влияния заключается в том, что значительных результатов можно добиться, фокусируясь всего на паре *ключевых особенностей поведения*. Даже наиболее сложные и глубокие проблемы часто являются следствием лишь краткой цепочки действий. Определите эти действия, и у вас будет отличная отправная точка для начала влияния.

“КОРОЛЕВСКИЙ” ПОДАРОК КО ДНЮ РОЖДЕНИЯ

Безусловно, то, как поиск ключевых особенностей поведения может значительно изменить ситуацию, лучше всего рассмотреть на примере. Поэтому разрешите представить вам д-ра Вивата Роджанапитаякорна (или, как его знают в мире, просто д-ра Вивата). Он осознал ценность такого поиска еще тогда, когда другие пользовались лишь методом проб и ошибок.

В 1987 г. королю Таиланда Раме IX исполнилось 60 лет. И, чтобы отпраздновать это событие, он сделал своей стране подарок. К сожалению, получилось так, что этот подарок, сделанный из наилучших побуждений, принес его народу ужасное бедствие. Дело в том, что ранее распространение СПИДа в Таиланде было ограничено, в основном, внутренней территорией тюрем. Заключение-наркоманы передавали его друг другу, пользуясь одними и теми же иглами. На протяжении нескольких лет эта болезнь была лишена свободы вместе со своими носителями. Однако в 1987 г., по случаю своего дня рождения (и в соответствии с национальной традицией для памятных событий) король даровал амнистию более чем 300 тыс. заключенных. Освобожденный из заключения вирус СПИДа отпраздновал это тем, что вихрем прокатился среди внутривенных наркоманов и резко пополнил число своих жертв. Всего за пару месяцев им была инфицирована почти половина наркозависимых по всей стране. [1]

Тайские эксперты по инфекционным болезням могли лишь в ужасе наблюдать, как с каждым месяцем вирус охватывал одну группу наркоманов за другой. А после того как заболели почти все наркоманы, следующими жертвами стали работницы секс-индустрии. Всего через год в некоторых провинциях позитивные анализы крови на ВИЧ имели до трети местных проституток. А потом женатые мужчины начали приносить это горе домой, своим ничего не подозревающим женам, которые часто передавали его новорожденным детям. К 1993 г. ВИЧ поразил уже около 1 млн. тайцев. Эксперты в сфере охраны здоровья по всему миру предсказывали, что всего через пару лет Таиланд станет лидером по количеству инфицированных на душу населения. Ожидалось, что там будет один вирусоноситель на четырех взрослых человек. [2]

Однако этого не произошло. По прошествии двух лет распространение вируса сначала остановилось, а затем пошло на спад. К концу 1990-х — во многом благодаря стратегии влияния, внедренной д-ром Виватом, — количество вновь зараженных сократилось на 80%. По оценкам тайского правительства, к 2004 г. более 5 млн. человек, которые “должны” были заболеть, этого не сделали. [3]

Между тем решение проблемы далось нелегко, и точно не было найдено с первой попытки. В то время как Таиланд атаковал СПИД, д-р Виват пытался бороться с этой чумой XX века при помощи горстки коллег в провинции Ратчабури. При этом его слишком хорошо учили, что ключом к остановке любой болезни является публичное оповещение об угрозе. Консультировавшие Вивата эксперты (люди, которые думали о проблеме распространения вируса, но так ее и не решили) утверждали, что все дело в незнании. Следовательно, чтобы победить болезнь, надо постоянно всем рассказывать о ее особенностях.

Взяв на вооружение эту идею, д-р Виват согласился поработать в Министерстве здравоохранения Таиланда со специализацией на венерических болезнях. После этого он подошел к задаче информирования населения примерно так же, как руководители корпораций пытаются улучшить качество, обслуживание клиентов или командную работу. Вместе с помощниками Виват выпустил и распространил серию информационных плакатов. Был проведен ряд лекций. Кроме того, они убедили выступить на радио и телевидении нескольких знаменитостей.

Однако, несмотря на все усилия, положительного эффекта добиться не удалось. После нескольких изматывающих, беспокойных и весьма затратных лет тайские ученые обнаружили, что ситуация не изменилась. На самом деле она даже стала значительно хуже. Виват был очень расстроен, а потому взял и выбросил свое прежнее руководство к действию. Вместо того чтобы полагаться на слова людей, которые, по сути, никогда не добивались успеха в остановке передачи болезни, он решил поискать новую стратегию. И для начала он с головой погрузился в данные о цикле передачи СПИДа на территории Таиланда. [4]

Довольно скоро Виват понял, что 97% всех новых случаев заражения ВИЧ происходят от гетеросексуальных контактов с работницами секс-услуг. Эта статистика может показаться немного странной, но только до тех пор, пока вы не узнаете, что в Таиланде таких женщин более 150 тыс. — примерно одна проститутка на 150 взрослых мужчин. [5] За счет низких цен и терпимой культуры бордели посещают подавляющее большинство тайских мужчин.

Полученные данные указали д-ру Вивату направление, в котором требовалось предпринимать дальнейшие действия. Ведь, если пандемию вызывали контакты с проститутками, у него не оставалось другого выбора, кроме как сконцентрировать все внимание на них. Это он и сделал, несмотря на отказ правительства вообще признавать существование подобной индустрии. При наличии в Таиланде более миллиона ВИЧ-инфицированных Виват решил, что время политической деликатности и шепетильности безнадежно прошло. Если проблема действительно происходила из борделей, то и ее решение необходимо было искать там же.

Продолжив свои поиски, он предположил, что распространение ВИЧ в Таиланде можно практически полностью остановить, причем довольно легко. Нужно лишь суметь убедить всех тружениц “постельного фронта” страны требовать от своих клиентов использования презервативов. Это и стало его первоочередной стратегией. Он нашел способ добиться соблюдения “правила презерватива” от каждой проститутки. А потом, к большому удивлению многих эпидемиологов мира, план Вивата заработал и начал приносить результаты.

Далее мы рассмотрим, как д-р Виват успешно повлиял на работников секс-индустрии, чтобы они решились последовать его плану (непростое задание). Хотим подчеркнуть, что при помощи внимательного наблюдения и воздействия на ключевые особенности поведения Виват сумел отказаться от традиционных методов. Более того, он сумел найти то, что действительно принесло успех его начинанию.

ПОИСК ПОВЕДЕНИЯ

Опыт Вивата учит нас первому принципу решения проблем: столкнувшись с несколькими вариантами действий, выделите стратегии, направленные на конкретное *поведение*. Как только Виват определил поведение, на которое хо-

чет повлиять (использование презервативов), он четко понял, что нужно для мотивации на это других.

Так уж повелось, что все гении влияния фокусируются на поведении. В этом вопросе они непоколебимы. Они просто не разрабатывают стратегию влияния, пока четко не определят конкретное поведение, которое хотят изменить. Они всегда начинают с поиска ответа на такой вопрос: что действительно должны *делать* люди, чтобы улучшить нынешнюю ситуацию?

Важно отметить, что эта концепция не срабатывает для тех, кто неправильно понимает значение слова *поведение*. Возьмем, к примеру, человека по имени Генри Дентон, который до сих пор безуспешно пытается сбросить вес. Он решил избавиться от пары лишних килограммов после того, как случайно подслушал рассуждения внуков на тему его возможной скорой смерти. Один из них сказал: “Он такой толстый, что наверняка скоро умрет от сердечного приступа”.

Этот выразительный комментарий и положил начало его стратегии: “Потреблять меньше калорий, чем я сжигаю”. Однако его план, эффективно объясняющий, как будет сбрасываться вес, не содержал точной информации о его повседневных действиях. По сути, вся стратегия основывалась не на поведении, а на результате. На самом деле он говорил о том, что, делая *некие* правильные вещи, *в результате* своих усилий будет сжигать больше калорий, чем потреблять. Что именно он должен был *делать*, оставалось неизвестным.

Когда люди путают результаты с поведением, это значит не так уж мало. По сути, если вы посмотрите на большинство неудачных стратегий влияния, то наверняка найдете хотя бы один пример путаницы между целями и средствами. Допустим, ваша соседка посещает семинар по решению проблем с подростками. Ей говорят, что для правильного начала общения, с ними необходимо “установить хорошие отношения”. Вот оно. Отличный совет, которому она, безусловно, должна последовать, если только поймет, как. Причем совет ей дает тренер, который действительно верит, что подсказывает хорошие действия, связанные с поведением. На самом же деле он говорит вашей соседке, чего нужно *достичь*, а не что *делать*. И слова его означают следующее: “Делайте что-нибудь; мы точно не знаем, что, но так, чтобы в результате получить хорошие отношения”.

В некотором роде, с этой проблемой и столкнулся д-р Виват, когда впервые развернул свою кампанию. Специалисты, с которыми он консультировался, постоянно предупреждали о необходимости убедиться, что люди понимают суть проблемы. Болезнь, говорили они, процветает от незнания, поэтому он и сосредоточился на информационной кампании.

“Приближается ужасная болезнь. Знайте, что болезнь наступает. Скоро каждый четвертый из нас будет инфицирован!”.

Между тем эта необычайно важная кампания никак не прояснила, что же людям следует делать для предотвращения ужасов СПИДа. Не определив тогда конкретного поведения, Виват и его команда не смогли предпринять те или иные шаги, которые бы обеспечили нужные действия населения. Получилось, что без нацеленности на поведение люди не выбирали правильные

действия, и ситуация с распространением болезни только ухудшалась. За счет леденящих кровь данных, которые сообщались на каждом углу, тайцы действительно стали больше беспокоиться о своем здоровье. Однако скорость передачи болезни на самом деле продолжала возрастать. Неудивительно, что мастера влияния, независимо от задачи, с которой сталкиваются, всегда фокусируются на поведении.

ПОИСК КЛЮЧЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

Пожалуй, наиболее важным открытием Вивата было понимание того, что, помимо нацеленности на поведение, нужно уделять особое внимание ряду *ключевых* действий. Принцип решения проблем номер два: найдите несколько жизненно важных характеристик, измените их, и проблема — все равно, какого масштаба — рухнет, как карточный домик.

К примеру, однажды нас пригласил в свою лабораторию эксперт в области отношений Говард Маркман. Он показал, что, фокусируясь всего на нескольких характеристиках, можно точно предсказать, разведется ли отдельно взятая супружеская пара. Более того, он обнаружил, что, если помочь парам поработать над несколькими ключевыми моментами, можно снизить их шансы на развод или несчастье в браке более чем на треть. Вам не нужно изучать общие интересы супругов, развитие их отношений или тысячи разных способов их общения. Нужно лишь проследить за тем, как они спорят. [6] Маркману и его коллегам достаточно понаблюдать за парой 15 минут. После этого они с точностью в 90% предскажут, кто захочет быть вместе и будет счастлив, а кто нет через пять лет! В течение этих 15 минут Маркман обычно предлагает паре обсудить некоторые темы, по которым у них нет согласия. Если при споре возникают обвинения, крики, драка или уход одного из партнеров, будущее этой пары печально. С другой стороны, если во время общения пара проявляет взаимоуважение, находит общие цели и держит эмоции под контролем, будущее ее будет совершенно иным. [7]

Чтобы точно увидеть, как всего несколько особенностей поведения могут сыграть важнейшую роль в создании и решении сложных проблем, давайте вернемся к опыту д-ра Мими Зильберт. Как вы, должно быть, помните, эта волшебница влияния возглавляет весьма оригинальную компанию *Delancey Street*. Она давно уже поняла, что, собираясь работать с субъектами, не имеющими практически никаких полезных навыков, спектр влияния нужно сузить. Необходимо выделить лишь парочку ключевых особенностей поведения, а затем воздействовать на них настойчиво и постоянно. Иначе вы просто будете распылять свои усилия, не достигнете никакого результата и рано или поздно сдадитесь.

Если поболтать с д-ром Зильберт, она быстро объяснит, что, желая изменить жизни бывших заключенных, нужно обязательно фокусироваться на конкретном поведении. Разговоры о жизненных ценностях, поучения или обращения к эмоциям в этом деле не помогут. Только представьте, как Мими

Зильберт давала бы урок о ценностях Джеймсу в его первый день в *Delancey*. Джеймс очень живо описал нам, как бы это могло выглядеть.

“Когда ты попробуешь пожелать доброго утра обитателям общежития, проснувшимся в общей спальне, большинство из них просто пошлет тебя в ответ по известному адресу”. И никакая пламенная речь о вежливости не в силах это остановить.

Поэтому д-р Зильберт фокусируется не на поучениях, а на смене поведения этих людей. Подчеркнем: на смене лишь нескольких ключевых особенностей поведения, а не всего сразу. Во время одного интервью на телевидении Зильберт с кривой улыбкой объяснила это так: “Нельзя добиться успеха, пытаясь изменить 20 вещей одновременно!”. Поэтому она провела специальное исследование, чтобы определить характеристики, которые можно изменить. Она надеялась найти среди них парочку, позволяющих эффективно превратить бандитов и наркоманов в честных людей. Сегодня, поработав с более чем 14 тыс. закоренелых преступников, Зильберт уверена, что шлюзы перемен открывает лишь пара действительно важных моментов. Если на них сосредоточиться, это разом поможет выработать у других нужное поведение, ценности и отношение. Вот, что говорит об этом сама Мими.

“Главная и самая сложная наша задача — попробовать избавиться от кодекса поведения улицы. Он гласит: “Заботься только о себе и никого не предавай”. Между тем, если вы развернете эти два правила в обратную сторону, то сможете изменить и все остальное”.

Джеймс разъясняет: “Очень важно помогать местным обитателям научиться решать проблемы сообща. У нас здесь есть латиноамериканцы и азиаты, чернокожие и сторонники превосходства белой расы, причем все они живут вместе. Как вы можете себе представить, напряжение бывает довольно высоким. Однако все мы здесь пытаемся измениться и избавиться от культуры уличных банд. Поэтому мы много *общаемся*”.

Учитывая это, Зильберт фокусируется на двух особенностях поведения, которые помогают ее подопечным общаться так, чтобы рано или поздно разрушить бандитскую культуру. Во-первых, она требует от каждого из них брать на себя ответственность за успех другого. Во-вторых, она добивается, чтобы все они противостояли другим в любом, даже самом маленьком нарушении установленного порядка.

Чтобы воплотить эти идеи в реальность, каждого воспитанника в его первую неделю жизни в *Delancey* ставят в такие условия, где бы он отвечал за кого-то еще. К примеру, допустим, что вы — один из новичков, который еще неделю назад не имел дома и дурел от крэка. В течение семи дней после появления в *Delancey* человек, который живет там ненамного дольше вашего, берет вас под свою опеку и учит сервировать стол в ресторане. Еще через неделю, когда в компании появляется очередной новичок, наступает ваша очередь обучать его сервировке стола. С этого момента люди больше не говорят вам о *ваших* успехах. Они спрашивают вас об успехах *вашей команды*.

А потом подопечные д-ра Зильберт осваивают вторую очень важную особенность нового поведения. Они учатся делать выговор тем, кто нарушает

правила, отлынивает от работы, оскорбляет других или неправильно себя ведет как-то иначе. Для большинства бывших преступников говорить о такого рода проблемах — это все равно, что говорить на иностранном языке. Однако, в конце концов, Мими помогает своим подопечным изменить их ценности и отношения — а иногда и весь их внутренний мир. И делает она это, фокусируясь всего на двух четко определенных особенностях поведения.

ИЗУЧЕНИЕ НАИЛУЧШИХ ПРАКТИК

Зильберт и Виват (да, в принципе, и все мастера влияния, опыт которых мы изучали) используют поведение грамотно и эффективно. Это их фирменный знак. Они не торопятся внедрять первую же стратегию влияния, которая придет им в голову, а ищут нужное поведение, причем *ключевые* его особенности.

Но как же опытные исследователи определяют те несколько особенностей поведения, которые обычно приводят к успеху? Люди с готовностью расскажут вам, что открыли поведение, ведущее к похудению, повышению производительности или другим желательным для вас переменам. Но как узнать, что они действительно определили действия, дающие результат, который вас интересует? К счастью, наука определения того, что приводит к ключевым последствиям (любого масштаба), уже была тщательно разработана теми, кто изучал “наилучшие практики” до вас. Нужно лишь усвоить, на что обращать внимание при изучении практик, открытых другими. Для этого давайте рассмотрим следующий случай.

ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С ЭТНОЙ РЕЙД

Итак, давайте подробно разберем одну из таких якобы эффективных практик, для чего наведем д-ра Этну Рейд из города Солт-Лейк-Сити. Она научит нас, как определить, какие из сотен особенностей поведения отличают успешных людей от всех остальных. Ведь техника, которую она обычно использует для изучения опыта школьных учителей, задает четкие стандарты поиска ключевых действий.

А началось все так. За 40 лет до того, как мы познакомились с д-ром Рейд, она только защитила докторскую диссертацию и начала работать с будущими педагогами. Занимаясь вопросом улучшения плохих привычек школьников, связанных с чтением, она однажды обратилась к своему научному руководителю с вопросом: “Действительно ли *работает* хоть что-то из того, чему вы меня учили?”.

Научный руководитель ответил, что на 100% в этом не уверен. Он лишь думает, что да. Польза от этого точно есть. Однако на самом деле никто действие общепринятых методик до конца не изучил.

Тогда Этна решила, что пора ей сделать это самой.

Она начала с того, что позвонила в местное управление образования и спросила, есть ли у них данные, скажем, по успеваемости в чтении. У работников управления нашлись такие данные за 20 лет. Более того, оказалось, что они провели исследования, результаты которого были весьма информативными — и печальными. На основании тестов всего лишь первого года обучения исследователи смогли предсказать, как будут учиться школьники на третий год, на седьмой и т.д. [8]

“Эта модель позволяет делать необычайно точный прогноз”, — сказал голос на другом конце провода. Рейд была как громом поражена. С холодной научной точностью ей объяснили, что действующая система образования, как правило, ставит детей на путь успеха или неудачи уже с *первого класса*. При этом совершенно не имеет значения, что и кто будет делать в дальнейшем.

В потрясении и возмущении Рейд решила выяснить, могут ли учителя школ хоть немного изменить ситуацию. Возможно, среди них были такие, у которых модель не срабатывала? (Они начинали учить детей, записанных в отстающие, а потом помогли своим ученикам добиться успеха.) И, если так, в чем была разница между теми, кому удавалось преодолеть ограничения, и всеми остальными?

Вот, где пригодилась смесь гениальности и упрямства д-ра Рейд. Она перебрала множество данных, но все же нашла учителей, у которых в последующие годы дети учились лучше, чем до попадания к ним. Некоторые ученики даже демонстрировали гораздо более высокие результаты.

“Это были учителя, нарушавшие прогнозы, — объясняет Этна. — По той или иной причине дети у них выходили за рамки, предписанные моделью. Если поискать, можно было также найти немало учителей, чьи ученики всего через год успевали гораздо хуже, чем это прогнозировалось ранее”.

“Мне было интересно, что именно происходило с обеими группами, — продолжает Этна, — поэтому я собрала десятки учителей, чьи ученики достигали лучших результатов, чем предвещала модель. Я спросила их о методах, которые они используют, чтобы побудить своих учеников читать на более высоком уровне, чем ожидалось. Оказалось, что они сами не понимали причин своего успеха. Позднее я собрала учителей, чьи ученики успевали хуже ожидаемого, и прямо спросила: “Что вы делаете такое, что *отвращает* детей от учебы?”. После продолжительного неловкого молчания, они также признались, что не знают”.

А теперь об упрямстве. На протяжении следующих пяти лет д-р Рейд много раз наблюдала за учебой самых разных классов, чтобы понять ключевые особенности поведения наилучших учителей. Она систематизировала, собирала и изучала данные о почти всех типах учителей, которые только могла определить сама или с коллегами по докторантуре.

Не утратив живого энтузиазма до наших дней, Рейд рассказала нам о своих открытиях. Ей все же удалось обнаружить ряд особенностей поведения, отличающих успешных педагогов от всех остальных. Причем было доказано, что эти особенности не зависят от возраста и пола людей, географии, темы или чего-то еще, что только могут представить себе исследователи.

Одна из таких ключевых особенностей включала в себя использование похвалы вместо наказания. Успешные учителя раздавали ученикам поощрения гораздо чаще, чем их коллеги. Остальные же быстро теряли кураж и начинали бормотать примерно следующее: “Разве я не объяснял тебе это всего две минуты назад?”. Наилучшие педагоги постоянно подкрепляли даже незначительные старания учеников, благодаря чему в их классах процветала тяга к знаниям.

Другая ключевая особенность поведения состояла в том, что успешные учителя быстро переключались с изложения материала на разные проверки знаний. Поэтому они быстро вносили в свою работу все необходимые поправки. Остальные же, в основном, только говорили и говорили сами, а потом заставляли учеников страдать, подолгу не исправляя их ошибки.

Объяснив нам эти моменты, д-р Рейд заметила: “Вас, наверное, удивляет, как мы можем быть уверены, что важны именно эти особенности — что именно они отличают наилучших учителей от остальных?”. Затем она повернулась к простому деревянному шкафчику, прикрепленному к стене за ее спиной, открыла его и показала десятки докторских диссертаций.

Более тридцати лет Этна вместе с постоянным потоком студентов докторантуры изучала одну и ту же тему: какие ключевые особенности поведения выделяют успешных учителей из общей массы? Сначала она выбирала объект изучения — например, используемые в речи слова. Затем она собирала необходимые данные и определяла как учителей, ломающих предсказательную модель, так и тех, кто в эту модель вписывался. Под конец она внимательно наблюдала за действиями обеих групп, отмечая, какое именно поведение работает, а какое нет.

Сегодня д-р Рейд с научной уверенностью может назвать конкретные особенности поведения, которые приводят к наилучшим успехам. Это означает, что сегодня она знает, на какие ключевые моменты нужно *влиять*, желая улучшить определенные результаты.

Хорошая новость во всей этой истории заключается в том, что подобное исследование наилучших практик может проводиться в любой организации. Мы (авторы) использовали нечто похожее, когда пытались определить поведение, ведущее к высокой продуктивности труда компаний. Мы наблюдали за работой особо успешных специалистов и сравнивали их с другими, работавшими достойно, но не так хорошо. Затем мы определяли два набора действий, свойственных именно лучшим и отличающим их от всех остальных. Оба из них мы подробно описали в своих книгах *Ведение переговоров в экстремальных ситуациях* и *Управление конфликтом*.

В каждом случае исследователи сравнивали наилучших в своем деле людей с остальными, а затем определяли уникальные и эффективные особенности поведения, которые вели к успеху. Они не выдавали новых идей по ходу дела. Они не садились и не проводили мозговой штурм со своими друзьями. Они даже не спрашивали, в чем сами наилучшие работники видят свое отличие от коллег. Вместо этого они внимательно наблюдали за людьми с однозначно хорошими показателями и пытались понять причины их успеха.

Безусловно, настоящая проверка этой и других форм изучения наилучших практик происходит немного иначе. Ученые просто берут недавно открытые ключевые особенности поведения и учат им экспериментальные группы. Если им действительно удалось найти важный тип действий, это четко показывает сравнение участников эксперимента с членами контрольной группы. Первые обычно демонстрируют гораздо более значительный прогресс как данного поведения, *так и желаемых последствий*. Подумайте об успехе, которого добилась Этна Рейд. Исследования открытых ею ключевых особенностей поведения учителей, проведенные в 13 штатах Америки, показали одинаковые результаты. Независимо от ученика, размеров школы, бюджета или демографии, смена этого поведения улучшала результаты работы, что влияло на всю последующую жизнь ребенка.

На примере этого изучения наилучшей практики можно усвоить две важные концепции. Во-первых, необходимо четко отслеживать, что именно делают успешные люди. Теперь мы знаем, на что смотреть, изучая громкие заявления об открытии ключевых особенностей поведения. Скажем, люди предлагают наилучшие практики, а сами не провели научного сравнения лучших результатов с остальными. Они не нашли дифференцирующее поведение и не показали изменения желаемых последствий. В этом случае учиться у них мы не хотим и не будем.

Во-вторых, во многих сферах, где вы хотели бы расширить свое влияние, ключевые особенности поведения уже были изучены. К примеру, если вы хотите научиться жить здоровой жизнью с диабетом, для этого уже найдены два важных вида действий. Нужно четырежды в день проверять уровень сахара в крови и соответствующим образом корректировать введение инсулина, чтобы держать глюкозу под контролем. Два эти правила существенно повышают вероятность нормальной и здоровой жизни диабетиков. Если внимательно поискать, вы наверняка обнаружите, что учеными найдено ключевое поведение для решения большинства проблем, которые сегодня беспокоят людей.

ИЗУЧЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТКЛОНЕНИЙ

Давайте рассмотрим еще один инструмент, который может помочь нам в поисках ключевых особенностей поведения. Он отличается от обычных методик, используемых в социологии, и известен как *положительное отклонение*. Чтобы понять, как работает этот метод, давайте вернемся чуть назад и внимательно разберем усилия по борьбе с риштой в Африке и Азии.

Вред этого паразитического червя был значительно уменьшен за счет стратегии, разработанной небольшой командой Центра Картера и Центра по контролю и предотвращению заболеваний. Лидеры Центра Картера не имели роскоши Этны Рейд в проведении лабораторных экспериментов на примере контрольной группы. Было бы просто непрактично изучить сотни крестьян и провести статистические анализы особенностей поведения, чтобы найти ту

пару, на которую потом влиять по всему континенту. Необходимо было найти другую, более быстроедействующую и эффективную стратегию.

Так вот, “положительное отклонение” может быть необычайно полезным в поиске набора ключевых действий, помогающих решить проблему, на которую вы нацелились. Сначала нужно ближе познакомиться с конкретным сообществом, семьей или организацией, которые вы хотите изменить. Потом нужно обнаружить и изучить примеры, в которых данная проблема должна бы существовать, но не существует. Наконец, необходимо определить уникальные особенности поведения группы, которая добилась в этом успеха.

Приступив к исследованию дракункулеза (заболевания риштой), члены команды Центра Картера использовали именно эту методику. Они полетели в Африку, где обследовали районы южнее Сахары в поисках деревень, которые должны бы были страдать от ришты, но не страдали. Особенно интересовали ученых деревни, находящиеся в непосредственной близости от очагов распространения паразита. В конце концов команда обнаружила такую аномальную деревню. Это было место, где люди редко страдали от обычной для окрестностей проблемы, хотя брали воду из того же источника, что и жители соседних, зараженных, деревень.

Искать ключевые особенности поведения долго не пришлось. Члены команды знали, что основное значение здесь имеют действия, связанные с получением и использованием воды, а потому на них и сосредоточились. Оказалось, что в деревнях, свободных от ришты, женщины набирали воду точно так же, как это делали их соседи, но по возвращении домой делали кое-что другое. Они брали второй горшок для воды, накрывали его своими юбками и *процеживали* воду сквозь ткань, эффективно задерживая вызывающих проблему личинок. Вуаля! Это и было ключевой особенностью поведения в данном случае. Жители благополучных деревень изобрели собственное, в высшей степени практичное решение проблемы.

Команда ученых собрала множество данных об этих и нескольких других важных действиях. Изучая опыт благополучных деревень и отдельных семей, исследователи обнаружили, что для поддержания здоровья воду запросто можно фильтровать и без дорогих западных технологий.

Чтобы перенести этот опыт поближе к нашим условиям, давайте кратко рассмотрим то, с чем, к сожалению, приходилось сталкиваться в жизни многим людям. Речь идет о небрежном или равнодушном медицинском обслуживании. Представьте себе крупный медицинский центр, показатели качества обслуживания которого за последние 13 месяцев медленно, но верно ухудшились. Нет, с клинической картиной все было в порядке, однако пациенты и их родные не чувствовали, что к ним относятся с заботой, почтением и уважением.

В один из дней главный администратор Центра собрал членов высшего руководства на совещание. Он подробно рассказал о сложившейся ситуации и поставил на обсуждение такой вопрос: “Что мы должны сделать, все 4000 человек, чтобы это исправить?”. В результате было решено создать две команды, в которые вошло по шесть уважаемых сотрудников. Каждая из команд представляла половину всех функций больницы. При этом команды были

нацелены исключительно на поиск положительных отклонений. Их задачей было определить работников, которые демонстрировали неизменно высокий результат в сфере удовлетворения клиентов на фоне неудач остальных. Их не должны были волновать график работы, зарплата или ковер в комнате отдыха персонала, а только поведение, которому можно научить других, — понятное и повторяемое.

Члены каждой команды пообщались с десятками пациентов и их родными, а также собрали идеи своих коллег по всей больнице. Они “порылись” в Интернете и созвонились с коллегами из других больниц. Но главную часть своего исследования они посвятили наблюдению за действиями успешных работников, отличавшими тех от всех остальных.

Со временем командам удалось определить пять ключевых особенностей поведения, которые, по их мнению, вели к большему удовлетворению клиентов. Это были: улыбка, зрительный контакт, солидаризация, сообщение людям о том, что вы делаете и зачем, и окончание каждого общения вопросом: “Нужно ли вам что-то еще?”.

На основании полученных данных руководители медицинского центра создали мощную стратегию влияния на эти особенности. Каким был результат? Как только эти пять действий начали практиковать все 4000 работников, качество обслуживания клиентов прекратило падать и, наоборот, резко возросло 12 месяцев подряд. Всего через год после концентрации руководства на ключевых особенностях поведения этот центр стал лучшим в своем роде, обойдя другие подобные учреждения. [9]

ПОИСК ВОССТАНОВИТЕЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Чтобы объяснить следующий принцип исследования, давайте опять вернемся к проблеме дракункулеза и ришты. Как вы помните, ее решением занимался Центр Картера. Команда ученых смогла обнаружить, что делали жители благополучных африканских деревень, чтобы избежать заражения паразитическим червем. Однако это было еще не все. Команда также изучила действия крестьян, когда паразит все же появлялся в деревне. Таким образом, ее члены стали воплощением нашего третьего принципа решения проблем: ищите восстановительное поведение. Людям свойственно делать ошибки, поэтому вы просто обязаны иметь в запасе план их исправления.

Например, жители более здоровых деревень знали, что паразит наиболее опасен для них тогда, когда начинает выходить из тела больного. Как уже говорилось ранее, единственным источником облегчения ужасных болей для зараженных крестьян было погружение конечностей в прохладную воду. Если же при этом использовался местный водоем, он становился опасен для остальных как минимум на год.

Команда Центра Картера обнаружила, что в рамках положительного отклонения жители благополучных деревень делали две вещи для прерывания цикла болезни. Во-первых, узнав о заражении соседа, они тут же всем об этом

рассказывали. Ведь здесь была маленькая проблема. Как только люди осознали, что червем заражаются через непроцеженную воду, заболевшие стали стесняться признать свою ошибку. Поэтому появилась необходимость в восстановительном поведении. Оно заключалось в том, что, когда заразившийся риштой не хотел об этом рассказывать, эту задачу брали на себя друзья и соседи. Только ответственное отношение всей общины помогало деревне защититься от последствий ошибки одного ее жителя. Дело в том, что объявление о чьей-то болезни было крайне важным и вызывало реакцию местных добровольцев, обеспечивающих вторую ключевую особенность поведения. На протяжении нескольких недель или месяцев, вплоть до выхода червя из тела больного, добровольцы следили, чтобы этот человек и близко не подходил к водоему.

Получалось, что при условии соблюдения правил восстановительного поведения всеми жителями деревни проблему можно решить раз и навсегда. Если везде рассказывать о том, что кто-то заболел, и один полный год не подпускать заболевших к общему источнику воды, червь не будет развиваться. В воду не будут попадать новые личинки, и заражение риштой, мучавшей до того население многих стран, вскоре полностью прекратится.

Интересно, что те же самые методы по открытию положительных отклонений можно применить практически где угодно. Мы (авторы) использовали подобную технику, чтобы подкрепить массовое повышение качества работы крупной производственной компании в США. Пара сотен работников несколько недель проходила тренинг по программе повышения качества “Шесть сигм”, направленной на максимальное устранение ошибок. Тем не менее видимых улучшений от нее компания не дождалась. По причинам, которые было трудно объяснить, прошедшие тренинг не использовали в работе новые методики, на изучение которых тратили недели. Чтобы понять, что происходит, двое из авторов этой книги, а также группа менеджеров предприятия вплотную занялись изучением положительных отклонений. Мы искали ответ на два важных вопроса: нашел ли кто-то в компании способ применить эти инструменты в своей работе? И, если да, могли ли научиться их применять другие? Прошло совсем немного времени, и мы обнаружили четыре команды, которые успешно применяли полученные знания, хотя большинство других отказывались верить в эту программу.

Что же делали члены этих четырех команд, чтобы избежать провала и, как результат, разочарования? Когда исследователи пообщались с неудачливыми работниками, то поняли, что их неверие проистекало из отрицательного опыта. Во-первых, когда эти люди предлагали новые идеи, начальство не только не помогало их внедрить, но даже мешало. Во-вторых, у них были безответственные коллеги, с которыми не получалось нормально работать, а потому они делали вывод, что из любых замечательных идей ничего не выйдет. Наконец, они не чувствовали, что могут тем или иным образом оспорить политику или решения руководства, препятствующие их усилиям.

При этом члены успешных команд были полной их противоположностью по всем пунктам. Они следовали поведению, которое удерживало их от неверия и цинизма. Их “восстановительное поведение” включало общение, кото-

рого избегали их коллеги. Они аккуратно, но настойчиво убеждали начальство изменить мнение. Они были откровенны с другими работниками, которые не справлялись со своими обязанностями. И, наконец, они не боялись говорить с высшим руководством — в отличие от многих своих коллег — о политике или практиках, по их мнению, мешающих прогрессу.

Из этого можно сделать вывод, что успешные команды применяли программу “Шесть сигм” не потому, что лучше усваивали методику или получали больше поддержки от начальства. Они просто знали, как начинать и проводить важное общение.

Хорошая новость относительно положительного отклонения состоит в том, что методы обнаружения ключевых действий доступны каждому. Достаточно начать с изучения объектов будущего влияния и установки на то, что вы заинтересованы в переменах. Затем нужно найти тех, кто должны бы бояться проблемы, но не делают этого. Далее останется определить уникальные особенности поведения, которые отличают этих людей от остальных. Применяя техники положительного отклонения к себе, сравнивайте себя с *собой*. Оглядывайтесь назад, на то время, когда вы были успешны, и вычисляйте, что вы делали тогда для своего успеха. Наконец, заботьтесь также о восстановительном поведении.

ПРОВЕРКА ВАШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

А теперь немного поговорим о предосторожности. При стандартных методах исследования — вроде тех, что использовала Этна Рейд, — ученые сравнивают эффективных работников с неэффективными. Они определяют и записывают особенности поведения, а затем на компьютере ищут ответ о том, что к чему приводит. При положительном отклонении подобной роскоши у вас обычно нет. Исследователи беседуют с успешными людьми и наблюдают за ними на месте, пока не решат, что обнаружили отличия этих работников от своих менее успешных коллег. Затем исследователи сами делают выводы о причинах успеха — в своих головах.

Вот, в чем загвоздка. Позволить делать итоговые вычисления человеческому мозгу может быть опасно. Ведь человек субъективен и легко может прийти к неверным выводам. В случае с рикетозом в медицине просто было хорошо известно весь жизненный цикл паразита. Поэтому, наблюдая, как крестьянки отфильтровывают личинок юбками или не пускают больных к водоему, все стало ясно. Исследователи немедленно пришли к точному выводу, что именно эти действия остановили опасное заражение.

В случае же с чем-то не столь определенным, вроде способности обсуждать с другими важные моменты, ситуация сложнее. Ведь гораздо менее очевидно, что к эффективному использованию новых знаний ведут именно навыки “мягкого” межличностного общения. Да, успешные команды демонстрируют в этой сфере прогресс, чего не делают остальные, но действительно ли различия *вызывает* способность к открытому общению?

Перейдя от компьютерного анализа к собственным предположениям, вы вплотную приблизитесь к тонкой грани, отделяющей науку от всего остального. Из неправильных выводов зачастую следуют глупые суеверия. Когда лидеры начинают верить в догадки и предчувствия, это часто приводит к краху всей компании.

Учитывая потенциальную опасность собственных наблюдений и выводов, очень важно немедленно сопровождать ваши выводы о причинах и следствиях проверкой. Кроме того, вы должны обучать недавно открытому важному поведению малоуспешные группы и следить, чтобы выбранное вами поведение давало необходимый результат. В случае с программой повышения качества мы (авторы) научили трем ключевым особенностям поведения 4000 работников и увидели немедленное повышение инвестиций компании. В случае с риштой команда Центра Картера и Центра по контролю за заболеваниями решила эту проблему в 11 из 20 стран, где паразит был распространен до начала кампании. Количество заражений по всему миру снизилось более, чем на 99%, и все это благодаря стратегии влияния, направленной на три ключевые особенности поведения. Очевидно, что выбраны они были правильно. [10]

ПОПРОБУЙТЕ ЭТО ДОМА

А как насчет домашней версии этой игры с поиском нужного поведения? Ведь, не имея дела с риштой в Африке или повышением качества работы компании, вам может быть непонятно, какие именно техники сработают для вас, и есть ли такие вообще. Генри Дентон — наш друг, который пытается сбросить вес, — точно будет заинтересован в парочке ключевых особенностей поведения, облегчающих для него эту задачу.

Хорошим началом для Генри было бы поискать экспертов, которые уже изучили, какие действия лучше всего помогают людям похудеть и не поправиться снова. Ему следовало бы отказаться от планов, нацеленных на результат, — сжигание большего числа калорий, чем он потребляет, и сосредоточиться на ключевом поведении.

Если бы Генри навел справки, то обнаружил, что Национальное бюро по контролю за весом уже определило ключевые действия для похудения. Причем для этого были использованы методы сравнения наилучших в данной сфере людей со всеми остальными. Данная организация отслеживала тех, кто сбрасывал по меньшей мере 14 кг и не набирал их снова на протяжении минимум шести лет. Так вот, их данные обнаружили три ключевые особенности поведения. Успешно похудевшие люди занимались дома физическими упражнениями, завтракали и ежедневно взвешивались. [11]

Эти ключевые действия дали бы Генри хороший старт, но только старт. В дальнейшем ему пришлось бы самому определять, какие стратегии наилучшим образом работают в его уникальных обстоятельствах. Он мог научиться этому, проведя собственное исследование положительных отклонений. Если

конкретно, он мог бы сравнить себя с *собой*, задавшись вопросом, что делает “хороший день похудения” таким хорошим.

К примеру, сегодня, думая о временах в своей жизни, когда он придерживался здорового режима питания, Генри понимает, что время обеда несет для него опасность. Приходя в ресторан, он заранее думает о том, что нужно заказать, и заказывает здоровую пищу. Если же нет, он знает, что поступает неправильно и ест все то, чего ему нельзя. Одинаково опасается он и хождения по продуктовым магазинам. Генри понимает, что, покупая жирные продукты, он потом и потребляет жирные продукты. При этом для него гораздо легче отказываться от покупки нездоровой пищи, чем от ее потребления уже потом — между делом в своем доме.

Когда же Генри дает себе волю и ест, что хочет, он обычно чувствует себя виноватым, но в то же время радуется возможности немного отступить от плана. Иногда такие одноразовые поблажки растягиваются на неделю, за время которой он набирает еще пару килограммов. Думая о своих слабостях, Генри понимает, что должен разработать восстановительный план на случай срыва, или падению его не будет конца. Благодаря этому он в следующий раз просто пересмотрит свои цели, чтобы приспособить их под последнее отступление, и не будет пытаться наверстать упущенное. Вместо того чтобы мучить себя голоданием или упражнениями, он немедленно обратится к новому плану здоровья и будет четко ему следовать.

Под конец Генри решил провести десятки небольших экспериментов, чтобы выяснить, что именно для него эффективно. Чем заикливаться на одной вещи, он испробует различные упражнения, рецепты, продукты, рестораны и тому подобное, пока не найдет то, что ему лучше всего подходит.

РЕЗЮМЕ: ИЩИТЕ КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ

Ищите поведение. Следите за тем, чтобы изучать только стратегии, которые фокусируются на конкретном *поведении*. Не позволяйте разного рода экспертам подменять в вашем сознании важные действия результатами. Вы уже и так знаете, чего хотите достичь; теперь вам нужно усвоить, что для этого *делать*. Будьте осторожны с неопределенными и расплывчатыми советами других людей. Если вы не можете немедленно прояснить, что именно эксперт говорит вам делать, значит, этот совет слишком абстрактный. Вполне вероятно, что он предполагает целый ряд действий, большинство из которых ничего хорошего не принесут.

Ищите ключевые особенности поведения. Настоящие мастера влияния знают, что даже несколько действий могут дать необыкновенный эффект. Они внимательно ищут важные моменты поведения, создающие целый каскад перемен. Независимо от величины проблемы, если распылить усилия на десят-

ки направлений деятельности, вы никогда не достигнете критической массы. Если ваша проблема вполне обычна, велика вероятность того, что ранее ее для вас уже изучили другие люди.

Если особенности поведения необходимо подстроить под ваши личные или местные обстоятельства, ищите такую возможность, изучая положительные отклонения. Ищите людей, для которых этой проблемы не существовало, а также время или место, когда или где ее не существовало для вас самих. А затем старайтесь определить уникальное поведение, ставшее причиной различий в этом вопросе.

Ищите *восстановительное* поведение. Людям свойственно ошибаться, однако некоторые находят способ быстро возвращаться на тропинку, не увязая в болоте отчаяния навечно. К примеру, Генри Дентон усвоил, что отступление от намеченного плана диеты однажды должно подсказать ему отыскать ошибку, а затем предпринять корректирующее действие. Главное только — не воспринимать одноразовую неудачу как знак, что достичь успеха просто невозможно, а потому нужно опустить руки.

Пока Генри не определил для себя такое восстановительное поведение, он постоянно делал два шага вперед и три назад. Теперь же, когда он сталкивается с проблемой реализации своего плана похудения, все происходит совершенно иначе. Он немедленно прекращает отход назад, используя ошибку как точку отсчета, а не как показатель, что нужно сдаться. Восстановительное поведение играет очень важную роль в стратегии влияния любого мастера перемен.

Проверяйте свои результаты. Наконец, проведя собственное исследование и обнаружив то, что вы считаете основными действиями, нужно обязательно проверять свои идеи. Внедряйте предполагаемые действия и смотрите, дает ли это результаты, которых вы хотели получить. Не просто констатируйте наличие или отсутствие ключевого поведения, а измеряйте также степень получения желаемого результата.

Чтобы облегчить определение и проверку ключевых особенностей поведения, проводите краткосрочные эксперименты. Не загадывайте слишком далеко вперед и не используйте очень масштабные исследования. Достаточно лишь выработать у себя привычку к проведению быстрых и не слишком рискованных небольших экспериментов.

При этом, что бы вы ни делали, основное правило будет одним и тем же. Совсем не важно, изучаете вы наилучшие практики или положительное отклонение, проводите эксперименты или просто ищете тех, кто уже определил все для вас. Главное — не смотрите во все стороны, не хватайтесь за первый же совет друга и не полагайтесь на собственные смутные предчувствия. Вместо этого следуйте во всем примеру гениев влияния и проводите тщательное исследование ключевых особенностей поведения. Если этого не делать, вы очень скоро начнете искать спокойствия.

