

Преодоление препятствий

Ниже перечислены двенадцать распространенных проблем, с которыми сталкиваются люди, борющиеся за изменения, а также советы, как преодолеть препятствия. (Обратите внимание, что мы не вдаемся в подробности, — эти советы не имеют смысла для человека, который не прочитал книгу.)

Проблема: люди не видят потребности в изменениях

Совет: 1. Обращаясь к Погонщику, вы ничего не добьетесь. Вместо этого найдите чувство. Сможете сделать эффективную демонстрацию вроде «Храма перчаток» или показов Робин Уотерс в Target? *2.* Надавите на жалость. Покажите людям проблемы, возникающие из-за *отсутствия* изменений (пример с Аттилой-бухгалтером). *3.* Поработайте со средой, чтобы было неважно, *видят* люди потребность или нет. Помните? Сотрудники Rackspace могли не видеть необходимости обслуживать клиентов лучше, но когда им отключили очередь звонков, пришлось начать брать трубку.

Проблема: «придумали не у нас» — люди сопротивляются моей идее, потому что говорят: «Мы раньше ничего подобного не делали»

[265]

Совет: 1. Подчеркните идентичность: есть ли в вашей идее аспект, который согласуется с историей вашей организации? (Например, «Мы всегда были пионерами в своей отрасли».) Или, может быть, ваша идея совпадает с объединяющей коллег профессиональной идентичностью? *2.* Найдите «яркое пятно», которое *было* придумано на месте, и скопируйте его.

Проблема: нам надо сделать хоть что-то, но мы увязаем в анализе

Совет: 1. Не слишком увлекайтесь анализом и не подыгрывайте слабостям Погонщика. Лучше поищите чувство, которое заставит Слона двигаться. *2.* Нарисуйте открытку с места назначения — тогда погонщик начнет анализировать, *как туда добраться*, вместо бесполезного *надо ли что-то делать*. *3.* Упростите проблему, запланировав ключевые шаги, — создайте эквивалент кампании в поддержку однопроцентного молока.

Проблема: среда меняется, и необходимо преодолеть старые схемы поведения

Совет: 1. Можете ли вы создать новую привычку, чтобы Погонщику не приходилось постоянно бороться со Слоном? *2.* Установите триггер действия. Предзагрузите решение, представив время и место, где вы будете действовать по-другому. *3.* Используйте стратегию Натали Элдер — создайте утренние процедуры, которые исключают старое плохое поведение. *4.* Старые схемы сильны, поэтому не забудьте запланировать ключевые шаги; неоднозначность — ваш враг. Чтобы выкарабкаться из бедственного

финансового положения, железная дорога ALL разработала всего четыре простых правила.

[266]

Проблема: люди не мотивированы к изменениям

Совет: **1.** Стоит ли на пути конфликт идентичностей? Если да, надо «продать» новую идентичность (вспомните изобретателей Brasilata). Поощрите людей сделать маленький шаг к новой идентичности, как в исследовании про пропаганду безопасного вождения. **2.** Создайте открытку с места назначения, которая сделает изменение привлекательнее (как учительница, которая говорит первоклашкам: «К концу этого года вы будете как третьеклассники»). **3.** Опустите планку, чтобы сдвинуть людей с места, как в пятиминутке по спасению комнаты. **4.** Используйте социальное давление, чтобы поощрить изменения (как Жерар Кашон, который обнародовал срок написания рецензий в своем журнале). **5.** Получится ли у вас выровнять Тропу настолько, что даже немотивированный человек будет ехать по ней, как по маслу? Помните: даже скуперджи жертвовали продукты, когда им дали конкретные инструкции и карту.

Проблема: изменюсь, но завтра

Совет: **1.** Приблизьте первые изменения, чтобы можно было начать сегодня. **2.** Если сегодня начать не получится, установите на завтра триггер действия. **3.** Сделайте так, чтобы вы были вынуждены перед кем-то отчитываться. Сообщите коллегам или родным, что пытаетесь измениться, — давление окружения вам поможет.

Проблема: люди постоянно говорят: «Ничего не выйдет»

Совет: **1.** Найдите «яркое пятно», которое доказывает, что все получится. Не бывает на 100% проигрышных ситуаций! Как ориентированный на решение психотерапевт, ищите

проблески успеха. **2.** Вспомните, как Билл Парселл подталкивал игроков к маленьким, но осязаемым победам. Можете ли вы спроектировать успех, который изменит отношение вашей команды? **3.** Возможно, есть люди, *уверенные* в успехе. Выкройте свободное пространство, где они будут обсуждать изменения, не сталкиваясь с прямым противодействием.

[267]

Проблема: я знаю, что надо делать, но не делаю

Совет: **1.** Знать — мало. У вас проблема со Слоном. **2.** Вспомните пятиминутку по спасению комнаты. Если вы начнете с малого, это поможет побороть страх. Какую самую банальную вещь, маленький шаг к цели вы способны сделать прямо сейчас? **3.** Поищите решения, связанные с Тропой. Как можно подправить среду, чтобы «вынудить» изменения? **4.** Поведение заразительно. Если вместе с вами изменений будет добиваться кто-то еще, вы сможете поддерживать друг друга.

Проблема: вы не знаете моих людей. Они просто ненавидят перемены

Совет: Сколько из них уже завели семью и детей? Что бы вы им ни предлагали, ваше изменение менее кардинальное. (Кстати, перечитайте раздел о фундаментальной ошибке атрибуции. Вы ее совершаете.)

Проблема: сначала люди воодушевляются, а потом мы натываемся на сложности и теряем импульс

Совет: **1.** Сосредоточьтесь на выработке привычек. Благодаря им вы получаете новое поведение «даром» (вспомните «стоячие» совещания) и с меньшей вероятностью соскользните назад. **2.** Мотивируйте Слона, напоминая людям, сколького они уже достигли (как две наклейки в купоне на автомойку). **3.** Не забудьте про установку на рост.

[268]

Каждому успеху сопутствуют сложные периоды. Оживите в памяти пример IDEO, который спасает идущих от паники, когда в пути приходится нелегко.

Проблема: «с меня хватит»

Совет: **1.** Дробите изменения до тех пор, пока они не станут вам по силам. Не давайте Слону оправданий, чтобы сдать. **2.** Начните вырабатывать установку на рост. Прогресс не всегда дается легко — по дороге к успеху не обойтись без неудач. Не корите себя за них.

Проблема: все вроде бы согласны с тем, что изменения нужны, но ничего не происходит

Совет: **1.** Помните: то, что кажется сопротивлением, часто — отсутствие ясности. Запланировав ключевой шаг — тратить на 10% больше денег на малой родине, старшеклассники помогли жителям Шахтерского округа сдвинуться с мертвой точки. **2.** Не забывайте о Тропе. Можно ли убрать какие-то препятствия с пути изменений? **3.** Можно ли найти «яркие пятна», которые станут моделью правильного поведения? Вспомните женщин во вьетнамских деревнях. Они искренне хотели, чтобы их дети лучше питались, но все оставалось по-прежнему, пока не произошли две вещи: 1) они точно узнали от матерей — «ярких пятен», что надо делать (например, добавлять в пищу креветки и ботву батата) и 2) успех этих матерей вселил в них надежду и готовность к действию.