

Чип и Дан Хийт

ПРОМЯНАТА

КАК ДА ПРОМЕНИМ НЕЩАТА,
КОГАТО ПРОМЯНАТА Е ТРУДНА

Превод от английски
Ралица Дерилова



*На съпругите ни,
Сузан и Аманда,
които промениха всичко*

СЪДЪРЖАНИЕ

ПЪРВА ГЛАВА	
Три изненади относно промяната.....	7

НАСОЧИ ЕЗДАЧА

ВТОРА ГЛАВА	
Открий ярките петна.....	35
ТРЕТА ГЛАВА	
Планирай основните ходове.....	57
ЧЕТВЪРТА ГЛАВА	
Посочи дестинацията.....	81

МОТИВИРАЙ СЛОНА

ПЕТА ГЛАВА	
Открий чувството.....	111
ШЕСТА ГЛАВА	
Свий промяната.....	137
СЕДМА ГЛАВА	
Окрили хората.....	161

ОФОРМИ ПЪТЯ

ОСМА ГЛАВА	
Промени обстановката.....	193
ДЕВЕТА ГЛАВА	
Изгради навици.....	219
ДЕСЕТА ГЛАВА	
Сплоти колектива.....	243
ЕДИНАДЕСЕТА ГЛАВА	
Подържай хода на промяната.....	269
Следващи стъпки.....	285
Препоръчителни допълнителни четива.....	287
Бележки.....	289
Благодарности.....	309

ПЪРВА ГЛАВА
ТРИ ИЗНЕНАДИ
ОТНОСНО ПРОМЯНАТА

I.

Един съботен ден през 2000 г. група нищо неподозиращи кинолюбители в Чикаго отиват да гледат обедната прожекция на последния екшън филм с Мел Гибсън „Разплата“. Дава им се по една безплатна газирана напитка и кутия с пуканки, срещу което са замолени учтиво да останат след филма и да отговорят на няколко въпроса за предложените им продукти. Тези поклонници на киното са неволни участници в изследване на ирационалното поведение на хранене.

В пуканките обаче има нещо необичайно. Те са отвратителни. Всъщност нарочни са направени такива. Изпукани са пет дни предварително и са толкова омекнали, че чак скърцат между зъбите. По-късно един кинозрител ги оприличава на стиропор на гранули, а други двама, забравили, че пуканките са им били дадени безплатно, си поискват обратно парите.

Някои киномани са получили пуканки в кутия със среден размер, други – в голяма опаковка, толкова голяма, че в нея спокойно можеш да изкъпеш бебе. Всички до един обаче са получили пуканки, така че никой не дели нищо с никого. Авторите на изследването се интересуват от отговора на един много прост въпрос: дали хората с по-големия размер кофичка ще изядат повече пуканки от другите?

И двата размера са толкова големи, че нито един човек не е в състояние да изяде своите пуканки докрай. Така че действител-

ният изследователски въпрос е малко по-специфичен: дали човек, притежаващ голям и неизчерпаем запас от пуканки ще изяде повече от човек с по-малък, но също неизчерпаем запас от пуканки?

Хитрите изследователи претеглят кофичките преди и след края на прожекцията, за да измерят точно колко пуканки е изял всеки човек поотделно. Резултатите са изумителни: хората с големите опаковки изядат 53 % повече пуканки, от хората със среден размер. Това е еквивалентно на 173 калории повече и 21 допълнителни пресягания към кофичката¹.

Авторът на изследването, Брайън Уонсинк, е завеждащ лаборатория по храни и брандове към университета „Корнел“ и е описал резултатите в книгата си „Безумно ядене“: „Направихме още експерименти с пуканки и резултатите неизменно се потвърждаваха, както и да променяхме детайлите. Нямаше никакво значение дали кинолюбителите са от Пенсилвания, Илинойс или Айова, типът филм също не оказваше влияние; всички наши изследвания с пуканки неизменно водеха до същото заключение. Хората ядат повече, когато съдът им е по-голям. Точка по въпроса“.

Никоя друга теория не може да обясни това поведение. Тези хора не са яли за удоволствие. (Пуканките са били толкова стари, че са скърцали!) Те не са били мотивирани от желанието да си изядат цялата порция. (И двата размера кутии са твърде големи, за да им е по силите да изядат всичко.) Няма значение дали са били сити или гладни. Правилото „По-голям съд = повече ядене“ няма изключения.

И най-интересното от всичко е, че хората отказват да повярват на резултатите. След края на прожекцията изследователите разказват на зрителите за номера с двата размера кофички и какви резултати очакват да получат на базата на изводите, които са си направили от предишни експерименти. След това питат всеки кинолюбител поотделно: „Мислиш ли, че си изял повече пуканки, защото кофичката ти е била по-голяма?“ Повечето запитани отхвърлят идеята като абсурдна и дават отговори от рода на: „На такива въдици аз не се ловя“ или „Много добре си знам кога съм се наситил и никога не се тъпча“.

Да бе, да.

2.

Представи си, че ти показват резултатите от изследването с пуканките, но не ти казват, че кофичките са в два различни размера. Ти бързо можеш да проследиш данните и да видиш колко пуканки е изял всеки човек – някои са яли малко, други много, а трети като че ли са искали да проверят до колко може да се издуе човешкият стомах преди да се пръсне. Въоръжен с тези данни, ти лесно можеш да си извадиш заключения. *Някои хора са Умерено похапващи, а други са Огромни лакомии.*

Някой експерт по обществено хранене, разглеждайки същите данни, сигурно ще се разтревожи страшно за Лакомиите. *Трябва да мотивираме тези хора да възприемат по-здравословни хранителни навици! Дайте да намерим начин да им покажем вредата от преяждането!*

Но, един момент, моля. Ако искате хората да ядат по-малко, решението е съвсем просто: дайте им по-малки опаковки. Тогава няма какво да се тревожим за техните знания или наклонности.

Ето колко лесно би било да обърнем един лесно разрешим проблем (да намалим размера на кофичките) в трудно разрешим проблем (да убедим хората да променят мисленето си). А това е и първата изненада по отношение на промяната: това, което изглежда като проблем на човека, най-често се оказва проблем на ситуацията.

3.

Това е книга, която ще ти помогне да промениш нещата. Ние разглеждаме промяната на всяко ниво – инди-

видуално, организационно и социално. Може би искаш да помогнеш на брат си да победи пристрастеността си към хазарта. Може би искаш служебният ти екип да действа по-пестеливо заради пазарните условия. Може би искаш повече твои съседни да ходят на работа на колело вместо с колата си.

Обикновено тези теми се разглеждат поединично – има съвети „управление на промяната“ за изпълнителните директори, съвети „как да си помогнеш сам“ за отделните индивиди и съвети „как да промениш света“ за активистите. Жалко, че е така, защото всички усилия за промяна имат един общ корен: за да се промени нещо, някой трябва да започне да действа различно. Брат ти трябва да не припарва до казино; служителите ти трябва да започнат да използват по-евтин транспорт. В крайна сметка всички усилия, насочени към промяна се свеждат до една мисия: можеш ли да накараш хората да започнат да се държат по нов начин?

Ние знаем какво си мислиш – хората се опъват на промените. Но не е чак толкова елементарно. Всеки ден се раждат бебета на родители, които приветстват промяната. Помисли само колко мащабна е тази промяна! Кой ще се съгласи да работи за шеф, който ще го буди поне два пъти посред нощ с писъците си и претенциите си да му изпълняваш тривиални административни задачи? (А ако всеки път, щом облечеш официалните си дрехи, шефът ти се изплюва върху тях?) И въпреки това хората не се противопоставят на тази драстична промяна – те доброволно я търсят.

В живота си ние приемаме много промени – не само бебетата, но женитбите и новите домове, и новите технологии, и новите служебни задължения. Междувременно нашето поведение е владяващо неподатливо на промяна. Пушачите продължават да си пушат и децата продължават да дебелеят, и съпругът ти никога няма да си сложи мръсната риза в панера за пране.

Следователно има лесни промени и трудни промени. Кое отличава едните от другите? В тази книга ние застъпваме тезата, че успешните промени следват обща схема. Те изискват от лидера на промяната да направи три неща едновременно.

Вече споменахме едното от тях: за да промениш нечие поведение, ти трябва да промениш ситуацията на този човек.

Ситуацията не е цялата игра, разбира се. Можеш да изпратиш алкохолик на рехабилитация, където новата обстановка ще му помогне да изчисти организма си. Но какво става, когато си тръгнеш от клиниката и загуби това влияние? Можеш да видиш нарастване на продуктивността на служителите си, когато шефът на търговията ги сръчка, но какво става после, когато ситуацията отново стане нормална? За да промениш поведението на индивидите, ти трябва да влияеш не само на тяхната обстановка, но и на сърцата и умовете им.

Проблемът е следният: често сърцето и умът спорят. Разгорещено.

4.

Да вземем например „Клоки“ – будилник, изобретен от Годи Нанда, студент на Масачусетския технологичен институт. Това не е обикновен будилник – той си има колелца. Навиваш си го вечерта и сутринта, когато алармата се включи, „Клоки“ се изтъркулва от нощното ти шкафче и хуква да прави кълбета из стаята, с което те принуждава да тръгнеш да го гониш. Само си представи картинката: пълзиш по пода по гащи, дебнеш из засада и проклинаш часовника беглец.

„Клоки“ се грижи да не се изкушаваш да превключваш до безкрайност алармата на режим „доспиване“ и накрая да закъснееш за нещо ужасно важно. А това очевидно е всеобщ страх, след като 35 000 будилника бяха закупени на цена 50 долара парчето само в първите две години от появата на „Клоки“ на пазара (въпреки минималния маркетинг)².

Успехът на това изобретение разкрива много за човешката психика. То основно показва, че ние сме шизофреници. Част от нас – рационалната ни част – иска да стане в 5:45 сутринта, за да имаме достатъчно време да си направим сутрешния крос, преди да отидем на работа. Другата наша част – емоци-

оналната – се събужда в тъмнината на ранната утрин, увита като пашкул в юргани и одеала и най-много от всичко на света иска да си доспи още пет минутки. Ако твоята емоционална страна обикновено побеждава, както става с нас двамата, значи ти си потенциален потребител на „Клоки“. Красотата на това приспособление е, че то позволява на рационалната ти страна да надхитри емоционалната. Просто е невъзможно да си стоиш сгушен под завивките, докато тоя разбойник – будилникът – вилнее шумно из стаята ти.

Нека бъдем до болка откровени: „Клоки“ не е продукт за хора с ума си. Ако Спок иска да стане в 5:45 сутринта, той просто ще стане. Няма да прави никакви драми.

Нашата вродена шизофрения е ужасно странно нещо, но ние така сме свикнали с нея, че изобщо не ѝ обръщаме внимание. Когато подкараме нова диета, ние просто изхвърляме от хладилника и от шкафа пълномасления кашкавал и двойните шоколадови бисквити с крем, защото рационалната ни страна си знае, че когато на емоционалната страна ѝ се прииска нещо мазно и сладко, няма никаква надежда за самоконтрол. Единствената възможност е изкушението да се премахне изцяло. (За сведение, някой студент на Масачусетския технологичен институт би направил цяло състояние, ако изобрети шоколадови бисквитки на колела за хора, спазващи диета.)

Неизбежното заключение е следното: твоят мозък няма един ум.

Общото разбиране в психологията всъщност е, че мозъкът има две непрестанно работещи независими системи. Първо, има това, което наричаме емоционална страна. Това е твоята инстинктивна част, която изпитва болка и удоволствие. Второ, има рационална страна, позната още като рефлексивна или съзнателна система. Тя е онази твоя част, която разсъждава и анализира и гледа в бъдещето.

В последните няколко десетилетия психолозите са научили много за тези две системи, но човечеството, разбира се, открай време си знае за напрежението между тях. Платон е казал, че в главите си имаме един рационален колесничар, държащ юздите на неуправляем кон, който „не се подчинява

ни на камшик, ни на остен“. Фройд говори за то и суперегото (също и за егото, което посредничи между двете). В по-близко време поведенческите икономисти нарекоха двете системи Планиращият и Правещият.

Но за нас напрежението между двете системи се обрисова най-добре чрез аналогията, използвана от Джонатан Хайдт³, психолог в Университета на Върджиния, в чудесната му книга „Хипотезата за щастието“. Хайдт казва, че емоционалната ни страна е Слона, а рационалната ни страна е неговият Ездач. Доволно яхнал слона, Ездачът държи поводите и си мисли, че е водачът. Но контролът на Ездача е несигурен, защото той е толкова по-дребен от Слона. В момента, в който шесттонният Слон и Ездачът изпаднат в противоречие в коя посока да вървят, Ездачът със сигурност ще загуби. Слонът има пълно превъзходство.

На повечето от нас до болка са ни познати случаи, когато нашият Слон побеждава нашия Ездач. Ти си го изпитал, ако някога ти се е случвало да се успиш, да преядеш, да се обадиш на бившата си посред нощ, да отлагаш изпълнението на някаква задача, да се опиташ да спреш да пушиш и да не успееш, да пропуснеш фитнеса, да ти кипне и да кажеш нещо, за което после дълбоко ще съжаляваш, да зарежеш уроците по испански или по пиано, да откажеш да се изкажеш на служебно събрание, защото умираш от страх и т.н. Добре е, че никой не си води сметка колко пъти му се е случвало.

Слабостта на Слона – нашата емоционална и инстинктивна страна – е ясна: той е тромав и плашлив, често търси бързата печалба (кофичка сладолед) вместо дългосрочната печалба (да е слаб и строен). Когато усилията за промяна се провалят, това обикновено е по вина на Слона, понеже типовете промени, за които говорим, обикновено са свързани с краткосрочни жертви в полза на дългосрочни печалби. (Ние намаляваме разходите днес, за да може крайното число в баланса догодина да е по-голямо.) Промяната често не се осъществява, защото Ездачът просто не може да удържи Слона в правия път достатъчно дълго, че двамата да стигнат там, закъдето са се запътили.

Гладът на Слона за незабавна награда е точно обратното на силата на Ездача, състояща се в способността му да мисли дългосрочно, да планира, да не го е грижа само за настоящия момент (всичко това, което домашният ти любимец не може да прави).

Но може би ще останеш изненадан, че Слонът също си има своите много силни страни, а Ездачът – своите осакатяващи слабости. Невинаги Слонът е лошият. Емоциите са неговата сила – любов и съчувствие, и симпатия, и лоялност. Твоят толкова яростен инстинкт да пазиш децата си да не им се случи нещо лошо – това е Слонът. Тази скованост, която усещаш винаги, когато трябва да защитиш самия себе си – това е Слонът.

И още по-важното, ако замисляш някаква промяна, Слонът е този, който свършва нещата. За да се приближаваш към целта си, било тя благородна или обикновена, ти трябва енергията и желанието на Слона. И тази му сила е огледалният образ на най-голямата слабост на Ездача: той буксува на мястото. Ездачът прекалено много мисли и анализира. Няма начин да не познаваш хора с проблемите на Ездача: приятел, който дващест минути не може да реши какво да си избере от менюто в ресторанта; колега, който може с часове да разсъждава върху някаква нова идея, но никога не взема окончателно решение.

Ако искаш да промениш нещата, ти трябва да апелираш и към двамата. Ездачът осигурява плана и посоката, а Слонът осигурява енергията. Така че, ако апелираш само към Ездачите в твоя екип, членовете му ще имат разбиране, но не и мотивация. Ако апелираш само към Слоновете в екипа ти, те ще имат страст, но не и посока. И в двата случая резултатът е равносилен на парализа. Слон без желание и Ездач, който буксува на място означава, че нищо няма да се промени. Но когато Слонът и Ездачът се движат заедно, промяната идва много лесно.