

Проти течії

Як розв'язувати проблеми до того,
як вони виникнуть



Бестселер The Wall Street Journal

Книгу рекомендують автори бестселерів
Деніел Пінк та Чарлз Дахігг

Видання отримало позитивні відгуки
від Financial Times, Booklist,
Publishers Weekly

Ден Хіт – старший науковий співробітник центру CASE в Університеті Дюка. Співавтор чотирьох бестселерів The New York Times, які опубліковані 33 мовами світу та розійшлися накладом у 3 млн копій.

Основна ідея

Ми схильні застрягати у циклі реакції у різних сферах життя: «гасимо пожежі», розв'язуємо одну проблему за іншою. Рекрутери шукають нових працівників замість втрачених талантів, а лікарі виписують нову порцію ліків. Але руки ніяк не доходять до зміни систем, які стали причиною цих проблем. Чому так відбувається? І як перестати плисти за течією та розпочати працювати на випередження?

Реакція та профілактика

Автор розповідає про капітана поліцейської дільниці у канадському місті. Той журився, що більшості поліцейських подобається грати у копів та грабіжників. Їм простіше сказати «Я заарештував того бандита» замість «Я поговорив із цим проблемним підлітком».

Існує два способи дії, які сильно відрізняються за логікою та наслідками. Скажімо, один поліцейський може всю ніч простояти на небезпечному перехресті, і водії, побачивши його, їхатимуть обережніше. А другий сховається за рогом і вистежуватиме порушників, щоб потім їх зупинити. Перший зробив набагато більше для безпеки міста, але нагородять другого.

Ми схильні віддавати перевагу реакції, а не профілактиці, тому що у першому випадку проблема очевидна: її можна побачити та виміряти. А якщо родина не потрапить у аварію завдяки поліцейському, хто про це довідається? Факт запобігання аваріям можна відстежити за зниженням показника ДТП, але кому саме вдалося допомогти, так і залишиться невідомим.

Визначальна риса роботи у стилі «проти течії» – те, що вона вимагає системного мислення. Потрібно не просто відреагувати на проблему (дитина почала тонути в аквапарку), а розпочати системні дії, щоб такого не траплялося (навчати дітей плавати). Втім, іноді подія стає причиною для подальших системних дій. Наприклад, у хорошо-

му аквапарку після інциденту переглянуть багато процесів, щоб мінімізувати ризики повторення небезпечної ситуації. І це буде не просте збільшення кількості рятувальників, тому що порятунок – це вже реакція на проблему, а не її профілактика.

Іти проти течії – це декларувати, що ви контролюєте своє життя (хоча б до певної міри), а не тільки покійно приймаєте те, що воно з вами робить. Ви можете не просто впливати на те, що відбувається, але й формувати майбутнє, що є особливо важливим для підприємців та керівників.

Що ж заважає нам мислити в стилі «проти течії»? На думку автора, існує три основні перешкоди.

Сліпота до проблеми

Цей бар'єр виникає, коли ми говоримо собі: проблема обов'язково виникне, це неминуче, і зробити нічого не можна. Це переконання в тому, що негативний результат є чимось природним, що він є обов'язковою частиною правил гри, а в нас немає важелів впливу, щоб переломити ситуацію. Так ми ставимося до погоди: знижуємо плечима та миримося з нею. Однак, якщо ми вважаємо проблему чимось природним, то ми її не бачимо. А значить, не можемо її розв'язати. Тому, щоб навчитися розв'язувати проблеми до того, як вони виникнуть, потрібно позбутися сліпоти.

Сліпота може приймати дивовижні форми. Наприклад, в одному дослідженні

П'ять основних думок

1

Ми воліємо реагувати на проблеми, а не займатися їх профілактикою, тому що в першому випадку проблема очевидна: її можна побачити та виміряти.

2

Робота у стилі «проти течії» вимагає системного мислення. Потрібно не просто відреагувати на проблему, а почати системні дії, щоб такого не траплялося.

3

Існує три основні перешкоди мисленню в стилі «проти течії»: сліпота до проблеми, відсутність «власника» проблеми та тунелювання.

4

Наявність у компанії героїв, які «гасять пожежі», означає, що система працює неефективно.

5

«Гасіння пожеж», як правило, відбувається швидко, а його результати помітні відразу. Мислення «проти течії» влаштоване інакше. Для нього важливо бути нетерплячим у діях і терплячим стосовно результатів.

на КТ-знімок грудної клітини помістили зображення маленької горили. І 20 з 24 радіологів, які вивчали ці знімки в пошуках пухлин, не помітили горилу. Це є підтвердженням феномена сліпоти неухважності: якщо наша увага сфокусована на розв'язанні однієї проблеми, ми будемо ігнорувати будь-яку інформацію, яка її не стосується. А значить, ризикуємо випустити з уваги інші проблеми.

Вихід з пастки сліпоти до проблеми починається з шокуючого усвідомлення: донині ви сприймали щось ненормальне як норму. Наприклад, школа вважала, що якщо випускається тільки 52% її вихованців, то це лише особливості контингенту учнів.

Наступним кроком є пошук спільноти, тобто людей, які стикнулися з такою самою ситуацією. Побачити, що те, що ви переживаєте, дійсно є проблемою та що багато людей дивляться на неї однаково, додає сил рухатися далі.

Відсутність «власника» проблеми

Багатьом проблемам не вистачає відповідальної особи, а значить, немає того, хто буде зацікавлений у їх розв'язку. Причини цьому можуть бути різними, зокрема власний інтерес. Скажімо, тютюнові компанії могли б кардинально змінити ситуацію з раком легень, але це поставить під загрозу їхній бізнес.

У компаніях команди часто перекладають проблему одна на одну, тому що вважають її не своєю зоною відповідальності. А часом нам здається, що ми не маємо права на дії для розв'язання проблеми.

Іноді потрібно добровільно взяти на себе повну відповідальність за проблему або, принаймні, діяти, виходячи з такої передумови. Наприклад, одна компанія сказала: «Давайте розповідати нашу історію так, немов ми відповідаємо за сто відсотків екологічних

проблем, які виникають через нашу діяльність». Коли дивишся на світ крізь таку призму, помічаєш багато того, що не було видимим раніше: які матеріали можна було б замінити на безпечніші для навколишнього середовища, як знизити витрату ресурсів тощо.

Цей принцип може спрацювати у всіх сферах. Скажімо, як би звучала історія про ваші стосунки з близькою людиною, якби ви несли повну відповідальність за них? Що, як роботодавець вважав би себе повністю відповідальним за добробут своїх працівників? Що, як школи дивилися б на відрахування учня як на результат, за який відповідає тільки адміністрація?

Такі запитання повністю змінюють наш підхід, ми наче кажемо собі: я приймаю рішення упоратися із цією проблемою не тому, що від мене цього вимагають, а тому, що я можу і вважаю, що це слід зробити.

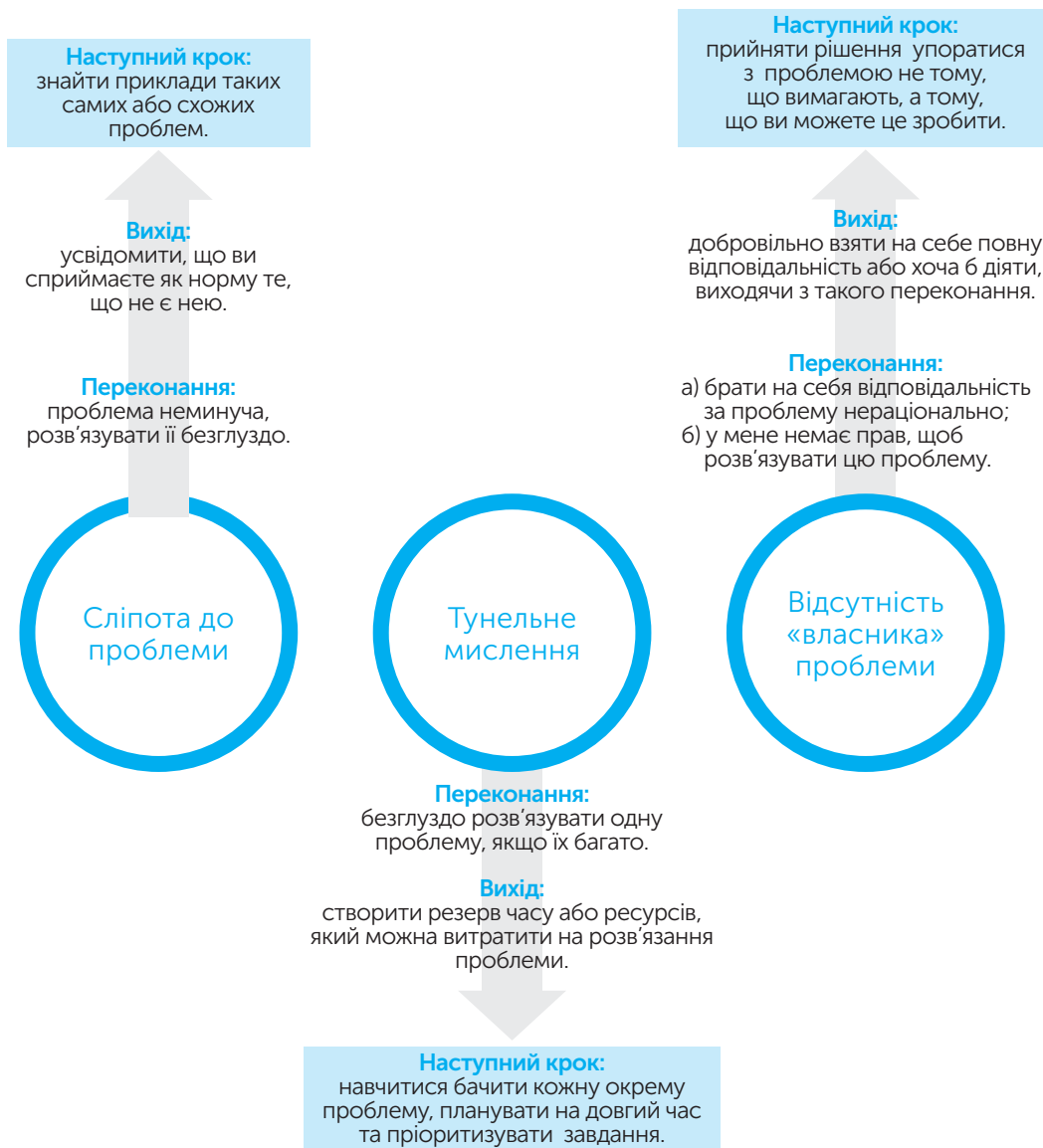
Тунелювання

Коли у людей одночасно існує багато проблем, вони перестають навіть намагатися їх розв'язувати, замість цього формуючи тунельне мислення. Вони не планують на тривалий час уперед, у них відсутня стратегічна пріоритизація завдань. Зрештою, вони починають мислити реактивно та короткочасно, втрачаючи здатність запобігати новим проблемам. Тунелювання також є перешкодою для системного мислення.

Наприклад, часто кажуть, що до бідності призводить ланцюжок поганих рішень, і іноді це дійсно так. Але часто спостерігається зворотний причинно-наслідковий

Йти проти течії – це декларувати, що ви контролюєте своє життя, а не лише покійно приймаєте те, що воно з вами робить

Три перешкоди у розв'язанні проблем та способи виходу



зв'язок: бідні люди приймають нерозумні фінансові рішення. Дефіцит (не лише грошей, але й часу або інших ресурсів) обмежує наше мислення та не дозволяє побачити кращі ідеї.

До такої самої пастки потрапляють компанії. Вони «гасять пожежі», найчастіше

розв'язуючи ті самі проблеми знову і знову, тобто потрапляючи до нескінченного циклу реакції, замість того щоб подивитися на ситуацію системно. І винагороджують працівників, найбільш ефективних у реагуванні. Часто їх навіть вважають героями («Він не спав усю ніч, але вклався в термін!»), хоча

насправді наявність таких «героїв» означає, що система працює неефективно.

Вирватися з тунелю допомагає створення резерву часу або ресурсів, які можна витратити на розв'язання проблеми. Цей інструмент виглядає по-різному у різних організаціях. Наприклад, у деяких госпітальях щоранку проходять наради, де персонал ділиться історіями про те, що ледве не трапилося учора.

Ранні сигнали

Автор наводить безліч прикладів, як лідери з різних сфер перемикали своє мислення на стиль «проти течії» і завдяки цьому усували серйозні проблеми. Одна з таких історій – про компанію LinkedIn. Наприкінці 2010-х вона найняла Ролі Саксену на роль голови команди клієнтського успіху. Метою цієї команди було забезпечувати високу задоволеність клієнтів тими продуктами, які вони купували. Один із продуктів – сервіс для рекрутингу – допомагав організаціям знаходити нових працівників. Він продавався на основі підписки, яку можна було продовжувати, і продаж був досить високим. Однак високим був і відтік користувачів, тобто відсоток клієнтів, які не продовжили підписку. Коли Саксена приєдналася до компанії, цей показник становив 30%: саме стільки клієнтів щорічно відмовлялися від сервісу.

Традиційним для LinkedIn способом знизити це число була робота із клієнтами напряму, особливо з тими, хто здавався найімовірнішим кандидатом на відмову від сервісу. Керівництво наголошувало на порятунку цих акаунтів.

Але через деякий час команда клієнтського успіху вирішила спробувати підійти до розв'язання проблеми інакше. Вона поставила собі запитання: наскільки заздалегідь ми можемо перед-

бачити, коли клієнт відмовиться від підписки? Виявилося, що вже через 30 днів після купівлі стає зрозумілим, чи ризикує компанія втратити цього користувача. Саксена виявила стійку негативну кореляцію між використанням продукту та рішенням про непродуктивність підписки. Інакше кажучи, якщо клієнт активно користувався придбаним сервісом LinkedIn, то він з більшою ймовірністю продовжував підписку.

Це звучало логічно: навіщо продовжувати платити за те, чим не користуєшся? Відкриттям став той факт, що критично важливим є стимулювання клієнтів почати користуватися продуктом якомога раніше після купівлі. Клієнти, які пробували сервіс протягом перших 30 днів, у чотири рази частіше продовжували підписку рік потому. Виходить, потрібно було не рятувати акаунти, а допомагати клієнтам якомога раніше почати працювати із продуктом.

Зрештою в компанії було створено нову роль – фахівець із залучення. Такі працівники телефонували клієнтам і не просто пропонували їм показати, як користуватися сервісом, а робили частину роботи за них. Наприклад, казали: «Мені відомо, що ви шукаєте програміста в Атланті. Я наслідуюсь організувати пошук відповідних кандидатів і хотів би показати вам, як налаштувати параметри пошуку, щоб ви змогли відібрати найкращих. Далі вам потрібно

Якщо наша увага сфокусована на розв'язанні однієї проблеми, ми будемо ігнорувати будь-яку інформацію, яка її не стосується

буде зв'язатися з ними. Я покажу вам, як це швидко та легко зробити за допомогою нашого сервісу».

Варто замислитися

Як **дефіцити** обмежують ваше мислення?

1
Які **проблеми** ви вважаєте чимось природним, звичним?

2
Які ранні **сигнали** свідчать про появу вашої проблеми?

Варто зробити

1
Вчитися визнавати повну **відповідальність** за проблеми.

2
Створювати резерви **ресурсів**, нестачу яких ви відчуваєте найчастіше.

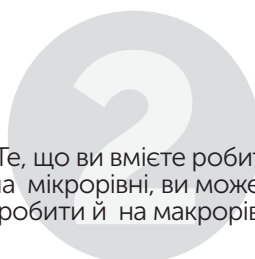
3
Мислити в стилі **«проти течії»** щоразу, коли ви стикаєтеся з повторюваними проблемами.

Три головні принципи мислення у стилі «проти течії»



Швидко дійте.
Спокійно очікуйте
на результат.

Для досягнення значущих цілей іноді потрібно багато часу.



Те, що ви вмієте робити
на мікрорівні, ви можете
зробити й на макрорівні.

Справедливим є і протилежне: якщо ви не знаєте, як розв'язати маленьку проблему, ви не розв'яжете велику.



Не шукайте універсальну
таблетку, застосовуйте дані
та адаптуйтеся.

Необхідно постійно оцінювати результати, не чекаючи «правильного» моменту

Цей крок був настільки успішним, що за два роки відтік клієнтів знизився вдвічі, а прибуток компанії зріс. Перехід від «гасіння пожеж» до мислення в стилі «проти течії» приніс LinkedIn додаткові десятки мільйонів доларів на рік.

Урок, який можна винести із цієї історії, є таким: слід запитувати себе, які ранні сигнали свідчать про вашу проблему? Якби до ваших завдань додали детектор диму, коли б він спрацював? У ситуації з LinkedIn це була бездіяльність клієнта протягом перших 30 днів після оплати сервісу.

Часто прогнози можна засновувати на історичних шаблонах. Так, скажімо, роблять у мережі госпіталів Northwell Health: прагнучи досягти мінімального часу очікування пацієнтами швидкої допомоги, працівники вивчають історичні дані. Це дозволяє їм прогнозувати, коли й звідки телефонуватимуть. Виявляється, існують досить чіткі тенденції: часові (наприклад, більше дзвінків надходить вдень, а не вночі) та географічні (найчастіше телефонують із районів з більшою кількістю літніх мешканців). На День незалежності та Новий рік надходить більше дзвінків, ніж зазвичай, на Різдво та День подяки – менше. Вечори п'ятниці та суботи – дуже активні, а неділі – спокійні. У сезон грипу викликів дуже багато.

Є й специфічніші шаблони: наприклад, коли в будинки для літніх людей приходять

нова зміна персоналу, дзвінків стає більше. Нові працівники заступають на зміну та роблять обов'язковий обхід, під час якого можуть виявити проблеми, що вимагають виклику бригади.

Уся ця інформація допомагає госпіталям планувати, коли збільшувати кількість машин швидкої допомоги та де їх розміщувати (скажімо, поблизу будинків для літніх людей у період змінювання персоналу). Наслідком цих та інших подібних дій у стилі «проти течії» є те, що 94% пацієнтів рекомендують Northwell Health своїм знайомим.

Персональний рух «проти течії»

Як використовувати новий стиль мислення у власному житті? Автор пропонує, насамперед, узятися за власну сліпоту до проблеми. Запитайте себе: які проблеми ви сприймаєте як належне, хоча вони зовсім не є нормою? Це може бути щось незначне, наприклад, роздратування через пошук місця на парковці. Автор розповідає про одну жінку, яка витратила чимало часу, щоб запаркуватися якнайближче до входу в будинок, поки не усвідомила, що якщо вона залишить машину подалі, то нічого не втратить. Навпаки, оскільки вона носить фітнес-браслет, це допоможе їй збільшити кількість пройдених кроків. Від цього моменту проблема для неї перестала існувати.

Не на всі проблеми потрібно кидатися, намагаючись їх розв'язати. Іноді ми випускаємо з уваги той факт, що проблема може і не бути такою.

На думку автора, мислити «проти течії» слід щоразу, коли ви зустрічаєтеся з повторюваними проблемами. Навіть якщо проблема існує давно (настільки, що стала звичною), це не повинно втримувати вас від дій. Як каже прислів'я, «Найкращий час посадити дерево – двадцять років назад. Але наступний кращий час – зараз».

Не варто забувати й про такі принципи:

1. Бути нетерплячим у діях і терплячим стосовно результатів. Це найкращий девіз, яким можна описати мислення «проти течії». «Гасіння пожеж», як правило, відбувається швидко, а його результати помітні відразу. Мислення «проти течії» влаштоване інакше. Якщо ви нагодуєте безхатька, то відразу ж відчуєте задоволення від того, що вчинили добре. А щоб добитися перегляду політики виселення (що згодом приведе до зменшення кількості безхатків), знадобиться набагато більше часу, можливо, роки. Однак результати будуть незрівнянно вагомішими.

Коли у людей одночасно є багато проблем, вони перестають навіть намагатися їх розв'язувати

2. Велике починається з малого. Коли ми думаємо про масштабні проблеми, то змушені мати справу з великими числами. Якщо нас просять розв'язати проблему, яка стосується 1000 людей, ми автоматично думаємо про велику картину, тому що не можемо особисто взаємодіяти з кожним. Однак мати справу з конкретними людьми та їхньою ситуацією найчастіше виявляється

ефективнішим, ніж розв'язувати узагальнену проблему.

Дії, які ми робимо на мікрорівні, часто можна масштабувати на макрорівень. Справедливим є й протилежне: неможливо допомогти тисячі людей, якщо ви не знаєте, як допомогти одній людині. Науковий підхід закликає нас прагнути до максимально великої вибірки, але у розв'язанні масштабних проблем потрібно враховувати наступне: щоб досконально зрозуміти проблему, потрібно познайомитися з нею якнайближче.

3. «Приладова панель» краще, ніж «таблетка». Автор розповідає про дві моделі розв'язання проблем. Перша схожа на вибір таблетки, а потім тривале лікування нею та подальше оцінювання результатів. А друга означає забезпечення безперервного потоку даних і підлаштування дій під нову ситуацію. У цьому випадку результати оцінюють постійно, не очікуючи якогось віддаленого моменту.

Іноді перша модель вправляється із завданням ідеально (наприклад, з науковими дослідженнями). Однак для розв'язання проблем у компанії частіше підходить друга. Скажімо, саме її застосовували в Expedia, щоб знизити кількість звернень до кол-центру. Ключове запитання, яке варто ставити собі в межах цієї моделі: якого прогресу ми можемо досягти на цьому тижні?

Книгу завершує теза: наша природа є такою, що нас приваблює слава рятувальників. Однак героями не повинні вважатися лише ті, хто повертає ситуацію до норми.

Герой – це й викладач, який замість обіду допомагає першокурсникові розібратися з домашнім завданням, щоб той зміг закінчити коледж. І поліцейський, який регулярно з'являється біля будинку жінки, що страждала від побутового насильства з боку колишнього чоловіка. І багато інших людей, які прагнуть не просто повернути ситуацію до норми, а дійсно змінити щось на краще ●●