

Н а ш а г в п е р е д и



ДЭН ХИЗ

ДЭН ХИЗ

**На шаг впереди. Как
предотвратить проблему
до того, как она возникла**

«Альпина Диджитал»

2020

УДК 316.46
ББК 65.290

Хиз Д.

На шаг впереди. Как предотвратить проблему до того, как она возникла / Д. Хиз — «Альпина Диджитал», 2020

ISBN 978-5-96-147225-7

Всем известно, что профилактика болезни обходится дешевле, чем лечение, а проблему проще предотвратить, чем бороться с ее последствиями. Дэн Хиз рассказывает, как предугадать грядущие проблемы до того, как станет слишком поздно. Он взял сотни интервью у выдающихся лидеров, активистов, профессионалов в разных областях и показал на их примерах, как важно действовать по принципу «на шаг впереди». Его герои – педиатры, добившиеся принятия закона о детских автомобильных креслах; учителя, изменившие систему образования; целая нация, которая смогла почти полностью искоренить распространенные среди подростков алкоголизм и наркоманию. Все эти люди действовали самоотверженно, настойчиво, а главное – заранее. Они не ожидали похвалы и признания, потому что, работая на опережение, вы чаще всего находитесь в тени. Из книги Дэна Хиза вы узнаете о примерах практических решений для предотвращения проблем, научитесь находить нужных людей, понимать, в каком направлении действовать и как оценить результат, сможете посмотреть на свою жизнь с неожиданной стороны и, возможно, изменить ее навсегда.

УДК 316.46
ББК 65.290

ISBN 978-5-96-147225-7

© Хиз Д., 2020

© Альпина Диджитал, 2020

Содержание

Об использовании источников	7
На шаг вперед	8
Часть I	19
Глава 2	20
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Дэн Хиз

На шаг впереди. Как предотвратить проблему до того, как она возникла

Переводчик *Екатерина Милицкая*

Редактор *Любовь Макарина*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Корректоры *Е. Чудинова, Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© 2020 by Dan Heath

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

*Моему брату Чипу, который удержал меня
от поступления на юридический факультет*

Об использовании источников

Работая над этой книгой, я провел более трехсот бесед. Если в книге приводится цитата без указания источника («Смит утверждает, что...»), значит, ее источник – одна из этих бесед. Если использована цитата из другого источника, он обозначен явным образом («Как Смит рассказал в *The New York Times*» и т. п.).

Упоминая детали из других источников, я указывал их в примечаниях. Список примечаний вы найдете в конце книги. Если же о чем-то рассказывается более или менее подробно, то источник я указываю непосредственно в тексте.

ГЛАВА 1

На шаг вперед

Вы с приятелем устроили пикник на берегу реки. Внезапно вы слышите крики: в реке тонет ребенок. Вы оба, не раздумывая, бросаетесь в воду, хватаете тонущего малыша и гребете к берегу. Не успев отдышаться, вы слышите, как еще один ребенок зовет на помощь. Вы вновь спешите к утопающему – но за ним в воде появляется еще один, и еще один, и еще... Вы оба уже выбиваетесь из сил. И тут вы замечаете, что ваш приятель направляется прочь от вас, к берегу. «Ты куда?» – недоуменно спрашиваете вы. «Пойду-ка вверх по течению, потолкую кое с кем, – отвечает он. – Нужно остановить того, кто бросает детишек в воду».

**ПРИТЧА О ЗДРАВООХРАНЕНИИ, СОКРАЩЕННЫЙ ВАРИАНТ;
ОРИГИНАЛ ПРИПИСЫВАЕТСЯ ИРВИНУ ЗОЛА¹**

В 2012 году Райан О'Нилл, руководитель отдела работы с клиентским опытом Expedia (сайта бронирования для путешественников), просматривал данные, полученные из кол-центра компании. Одна из цифр выглядела настолько неправдоподобно, что он не поверил своим глазам. Из 100 клиентов, которые при помощи сайта Expedia забронировали отель, купили авиабилет или взяли автомобиль в аренду, 58 впоследствии обращались в компанию за помощью².

Главный плюс сервиса онлайн-путешествий – самообслуживание. Клиентам не нужно никуда звонить или писать: сравните это с заправкой, где можно расплатиться кредиткой прямо у колонки. А теперь представьте себе, что примерно в 60 % случаев что-то идет не так, и вам приходится обращаться за помощью в магазин. Именно так обстояли дела у Expedia.

С самого начала в компании считалось, что главное в работе кол-центра – финансовая эффективность и удовлетворенность клиентов. Операторов учили, как сделать клиента довольным, причем поскорее. Короткие звонки сокращали расходы. «Мы смотрели на все через призму затрат, стараясь свести их к минимуму, – объяснял О'Нилл. – Можно ли, к примеру, вместо десятиминутного разговора обойтись двухминутным? Но на самом деле нас интересовало, зачем потребовались эти две минуты. Зачем вообще был нужен этот звонок?»

Год за годом занимаясь решением проблем, нетрудно забыть, что их можно еще и предотвратить. О'Нилл поделился открытием с Такером Муди, своим шефом, исполнительным вице-президентом корпорации по работе с клиентами. Вместе они задались важнейшим вопросом, на который так долго никто не обращал внимания: почему клиенты так часто хватаются за телефон? Чтобы найти ответ, они составили список самых частых причин обращения в кол-центр.

Какая же причина оказалась на верхней строчке? Как оказалось, чаще всего клиенты звонили, чтобы получить копию документов, подтверждающих бронирование билетов, номеров в отелях и так далее. Только в 2012 году об этом попросили 20 миллионов звонивших. Двадцать миллионов! Словно за год в Expedia успели позвонить все жители Флориды.

Каждый звонок стоил 5 долларов – значит, проблема ежегодно обходилась компании в 100 миллионов. Почему же клиент не получал документы автоматически? Элементарно: например, он ввел адрес электронной почты с ошибкой. Или письмо попало в спам, или полу-

¹ John B. McKinlay, "A Case for Refocusing Upstream: The Political Economy of Illness," in Peter Conrad, Valerie Leiter, eds., *The Sociology of Health & Illness: Critical Perspectives*, 10th ed. (New York: Sage, 2018), 578.

² См., например: Ryan O'Neill, June 2018, July 2018, and August 2019; Tucker Moodey, June 2018 and August 2019; and Mark Okerstrom, August 2018.

чатель сам случайно стер его, приняв за очередную бессмысленную рекламу. При этом у клиентов не было никакой возможности получить все нужные документы непосредственно на сайте.

О'Нилл и Муди продемонстрировали результаты своих изысканий тогдашнему генеральному директору Expedia Даре Хосровшахи. «С этим надо что-то делать», – сказал тот. Как вспоминает О'Нилл, Хосровшахи не только согласился, что необходимо сократить число звонков, но и объявил это приоритетной задачей отдела по работе с клиентским опытом³. В компании создали «оперативный центр», где ежедневно встречались сотрудники из разных подразделений. Всем было дано одно-единственное указание: избавьте клиентов от необходимости звонить.

Сотрудники, входившие в оперативный штаб, придумывали, как покончить с основными причинами клиентских звонков, и эти причины отпадали одна за другой. Решение главной проблемы – получение копий документов по бронированию – появилось достаточно быстро. На автоответчик компании была добавлена соответствующая опция («Если вам необходимо получить копию документов, нажмите два»), рассылку перенастроили так, что письма перестали попадать в спам, а на сайте появился инструмент, позволявший клиентам самостоятельно справиться с задачей.

К сегодняшнему дню Expedia почти полностью избавилась от звонков. Ежегодные 20 миллионов обращений в службу поддержки исчезли как по волшебству. Такого же прогресса удалось добиться и в отношении остальных проблем из первой десятки. С 2012 года доля клиентов, вынужденных обратиться в службу поддержки Expedia, снизилась с 58 % примерно до 15 %⁴.

Усилия компании, направленные на снижение числа звонков, – пример успешного упреждающего вмешательства, успешной попытки подняться вверх по течению и оказаться на шаг впереди проблемы, как в вышеприведенной притче. Ответное, «реагирующее» вмешательство – когда мы остаемся на шаг позади проблемы – это ответ на уже возникшую проблему. Упреждающие действия направлены на то, чтобы предотвратить проблему. Можно ответить на звонок клиента и помочь разобраться с потерянной бронью (ответное вмешательство) – а можно сделать так, чтобы звонок вообще не понадобился, дав клиенту возможность получить нужный документ без обращения в компанию (упреждающее вмешательство).

Разумеется, все мы предпочли бы жить в мире, где каждый специалист оказывается на шаг впереди, чтобы решить все проблемы загодя: так у нас не будет нужды на них реагировать. Что же нам мешает? Если вспомнить историю успеха Expedia, то непонятно лишь одно: почему компания так долго мешкала? Почему довела ситуацию до того, что миллионы клиентов были вынуждены звонить в кол-центр и просить копию документов? Неужели ни у кого в ушах не зазвучал сигнал тревоги уже к тому моменту, когда число звонков достигло, скажем, 7 миллионов?

Нет, руководство Expedia не закрывало глаза на проблему. Менеджеры прекрасно знали об огромном объеме звонков. Просто они привыкли отмахиваться от этого знания. Как и в большинстве компаний, сотрудники в Expedia были разделены на группы, и каждая из них занималась своим делом. Отдел маркетинга привлекал клиентов на сайт. Менеджеры по продукту подталкивали клиентов к завершению бронирования. Технические специалисты отвечали за бесперебойную работу сайта. А служба поддержки быстро решала проблемы клиентов – к полному удовлетворению последних.

Чего же здесь не хватало? Ни одна группа не отвечала за то, чтобы у клиента не возникало необходимости звонить в службу поддержки. Строго говоря, ни одна из них не выигрывала от отсутствия звонков. Их эффективность измерялась не по этому показателю.

³ Переписка с Хосровшахи, сентябрь 2019 г.

⁴ Беседа с О'Ниллом, 8 августа 2019 г.

Более того, каждая группа, преследуя собственные цели, в каком-то смысле даже поощряла телефонные звонки. К примеру, специалистам по продвижению продуктов, чья задача – завершить как можно больше сделок, было выгоднее, чтобы клиенту требовалось ввести свой электронный адрес лишь однажды. Необходимость во второй раз вбивать его в форму – это лишние движения, и один клиент из ста, раздосадованный пустой тратой сил и времени, может отказаться от заказа. Но здесь есть и побочный эффект: клиент может допустить опечатку в электронном адресе – и в итоге будет вынужден звонить в службу поддержки и требовать копию документов. Это системная ошибка. Нужно было избавить клиента от необходимости звонить. И все же обе команды выглядели молодцами – с точки зрения собственных показателей: специалисты по продажам закрывали сделку, а служба поддержки быстро решала проблему позвонившего клиента.

Марк Окерстрём, в 2012 году занимавший пост финансового директора Expedia, а в 2017-м ставший генеральным директором компании, говорил: «Создавая организацию, мы даем сотрудникам цель. Грубо говоря, мы выписываем им разрешение на близорукость. Мы говорим: "Вот твоя задача. Определи, что от тебя требуется, разработай стратегию и найди ресурсы, чтобы решить эту задачу. И, ради бога, не обращай внимания на то, что не имеет ко всему этому отношения"».

Главная мысль Окерстрёма заключается в том, что специализация – сила, но одновременно и слабость компании. Специализация позволяет бизнесу добиваться высокой эффективности. Но в то же время она не дает ему стать по-настоящему цельным при помощи новых, выигрышных методов. Она мешает работать на упреждение, мешает нам оказаться на шаг впереди проблемы.

Это справедливо и для жизни в целом. Мы, как белки в колесе, слишком часто способны лишь реагировать на события. Мы тушим пожары, преодолеваем преграды, решаем одну проблему за другой. Нам некогда оглядеться и исправить систему, порождающую эти проблемы.

Психотерапевты занимаются реабилитацией наркоманов, корпоративные рекрутеры находят замену талантливым руководителям, покидающим свои посты, педиатры прописывают ингаляции детям, испытывающим проблемы с дыханием. Профессионалы справляются с любыми проблемами, и это прекрасно. Но, наверное, лучше бы все же наркозависимые никогда не пробовали наркотиков, талантливые руководители не бросали свои компании, а дети не болели астмой. Согласны? Тогда почему мы предпочитаем реагировать на проблемы, а не пытаемся их предотвратить? В 2009 году мне довелось пообщаться с заместителем шефа полиции одного из канадских городов. Это был один из разговоров, пробудивших во мне стремление мыслить по этому принципу – «на шаг впереди». По мнению моего собеседника, полиция неправа, потому что старается реагировать на преступления вместо того, чтобы их предотвращать. «Многие из наших любят играть в сыщиков и воров, – говорил он. – Ведь гораздо проще заявить "Я арестовал этого парня!", чем признаться, что потратил кучу времени, беседуя по душам с испорченным мальчишкой».

Он привел в пример двоих полицейских. Один из них половину смены стоял на перекрестке, где часто случались аварии. В его присутствии водители вели себя аккуратнее, что, очевидно, уменьшало число столкновений. Второй полицейский прятался за углом и останавливал водителей, которые поворачивали в запрещенном направлении. Вклад первого в безопасность на дороге, конечно, больше, сказал заместитель начальника полиции, но премию получит второй – ведь он может предъявить целую пачку штрафных квитанций в доказательство своих стараний⁵.

И это одна из причин, почему нам удобнее реагировать на уже случившееся: ведь в этом случае наши усилия куда проще оценить. Работу, которую мы делаем, оставаясь на шаг позади

⁵ Беседа с шефом полиции, ноябрь 2009 г.

проблемы, легко заметить и измерить. А в попытках сделать шаг вперед есть досадная двойственность. Предположим, некто не попадет в аварию, поскольку из-за присутствия полицейского будет ехать аккуратнее. Этот человек никогда не задумается о том, что с ними могло случиться, – впрочем, как и полицейский. Как вы докажете, что беда действительно могла случиться? Вы как шеф полиции можете надеяться лишь на то, что у вас есть достаточно надежные данные об авариях: если их число начнет падать, вы поймете – работа ведется успешно. Но даже если точно известно, что ваши усилия не пропали даром, вам никогда не узнать, кому именно вы помогли. Вы лишь увидите, как постепенно снижаются абстрактные цифры. Ваши победы записаны цифрами в базах данных, вы – невидимый герой, спасающий невидимых жертв.

В этой книге я называю упреждающими («на шаг впереди») усилия, направленные на предотвращение проблем до того, как они возникнут, или на систематическое снижение вреда, причиняемого этими проблемами. К примеру, если вы учите детей плавать, вы предпринимаете очень эффективные упреждающие меры, чтобы никто не утонул. Но иногда утонуть рискует и опытный пловец. Поэтому спасательный жилет я тоже считаю «упреждающим» инструментом. На первый взгляд, это типичное «реагирующее» (ответное) вмешательство: в конце концов, если вам необходим спасательный жилет, значит, у вас уже есть проблема. Но если проблемой считать тот факт, что человек, захлебнувшись, может умереть, то спасательный жилет способен эту проблему предотвратить.

Красноречивый признак упреждающего действия – работающее системное мышление. Власти знают, когда и где есть опасность утонуть, поэтому спасательные жилеты продают или выдают там, где они должны быть под рукой на случай чрезвычайной ситуации. Однако отец, в отчаянии ныряющий в бассейн, чтобы спасти утопающего сына, реагирует на уже случившуюся проблему. (Упреждающее и ответное вмешательства неразрывно связаны: после того, как отец спасет сына, аквапарк, скорее всего, проанализирует инцидент и внесет системные изменения, призванные не допустить повторения случившегося. «Реагирующее» спасение, таким образом, приведет к упреждающим улучшениям.)

Лично мне больше нравится термин «на шаг впереди», и я предпочитаю говорить про упреждающие действия, нежели про «превентивные» или «профилактические». Мне нравится эта аллегория – поток, открывающий перед нами новые возможности при поиске решений. Эта глава началась с притчи о тонущих детях: как оказаться на шаг впереди того, кто бросает их в воду? Но ведь в реальности мы можем вмешиваться в ситуацию в самых разных точках на бесконечной временной прямой. Другими словами, «на шаг впереди» – это не какое-то строго определенное место. Это не точка, а направление. Согласно этой ценностной шкале, «научиться плавать» важнее, чем «надеть спасательный жилет». Однако всегда можно сделать еще один шаг вперед – за счет более комплексного подхода.

Чтобы оценить весь спектр упреждающих действий, давайте рассмотрим конкретный пример. В 2013 году в дом моих родителей в тexasском городе Колледж-Стейшен влезли воры. Мама с папой отправились на прогулку по окрестностям, и, пока их не было, преступники выломали дверь черного хода и забрали бумажник, два смартфона и кое-какие драгоценности. Родители заявили в полицию, но воров так и не поймали. Ответные, «реагирующие» действия доказали свою неэффективность.

Что же могло помочь избежать ограбления? Например, срабатывание оглушительной сирены сигнализации – за несколько секунд до преступления. За несколько минут – видимые признаки наличия сигнализации во дворе: например, охранные компании часто прикручивают к дому или к забору соответствующие таблички (хотя это, возможно, привлечет воров к соседскому дому). За несколько часов – более ощутимое присутствие полиции в районе. Предотвратить ограбление можно было и за несколько месяцев: скажем, если бы воришек задержали еще во время предыдущего преступления, профилактическая работа с ними предотвратила бы

рецидив⁶. А как можно было бы избежать этого преступления еще много-много лет назад? Как мы все догадываемся, вряд ли дети мечтают, что будут обчищать чужие дома, когда вырастут. Значит, по-настоящему упреждающее решение – создать такую обстановку в обществе, чтобы воровать было бессмысленно: ведь у каждого есть куда более привлекательные возможности. (Вам это кажется прекраснотушением, достойным вечной оптимистки Полианны из книги Элинор Портер? Подождите, скоро мы дойдем до главы 5, где рассказывается о стране, в которой молодежь почти не употребляет алкоголь и наркотики благодаря именно такой стратегии возможностей.)

Неужели ограбление действительно можно предотвратить за несколько десятилетий до того, как оно произойдет? Да. Если все время стараться быть на шаг впереди проблемы. Специалист по психологии развития Ричард Трэмбли утверждает, что агрессивное поведение детей лучше всего предотвращать еще в материнской утробе⁷. Трэмбли приводит целый список факторов риска, способных вызвать агрессивные наклонности у ребенка. В их числе – бедность матери, курение во время беременности, плохое питание, раздражительность, депрессия, низкий уровень образования, роды в несовершеннолетнем возрасте⁸. Эти факторы обычно сопутствуют друг другу, утверждает Трэмбли, но – и это гораздо важнее – их можно изменить⁹. Сейчас Трэмбли разрабатывает программу помощи беременным женщинам, оказавшимся в подобной ситуации высокого риска. «Чтобы решить проблему агрессии, свойственной, как правило, мужчинам, мы должны помочь женщинам, – заметил Трэмбли в интервью журналу *Nature*. – Если улучшить качество жизни женщин, это положительно скажется на следующем поколении»¹⁰.

Если мы согласны, что это эффективное решение, то можно сделать еще один шаг вперед, чтобы дети реже сворачивали на преступный путь. Однако упреждающие решения всегда оказываются более сложными и неоднозначными по сравнению с традиционными, ответными, хотя и выглядят более привлекательными. Давайте порассуждаем: Трэмбли предлагает кардинально изменить жизнь матери с тем, чтобы исключить из нее факторы риска (бедность, тревогу, депрессию) и чтобы впоследствии у ребенка было меньше шансов стать агрессивным: в свою очередь, это снизит риск его криминального поведения. Быть может, в итоге 18 лет спустя он поступит в колледж вместо того, чтобы вламываться в чужой дом. Ответные решения конкретнее, быстрее, а их результат поддается измерению. Работа на упреждение идет медленнее, охват у нее шире, а результат отнюдь не гарантирован, но если усилия приводят к нужному эффекту, то он впечатляет и масштабом, и устойчивостью.

Так что же правильнее – работать на упреждение или реагировать на проблему? Следует ли нам бороться с грабежами с помощью сигнализации? Или лучше позаботиться о матерях, чьи дети могут вырасти преступниками? Первый пришедший в голову ответ – еще и самый правильный: а зачем, собственно, выбирать? Если корпорации создают многоуровневую защиту для предотвращения простоя сети, то, разумеется, можно вкладываться в обеспечение такой же многоуровневой защиты против преступности и иных значимых проблем.

⁶ Council of Economic Advisers, *Returns on Investments in Recidivism-Reducing Programs* report, Executive Office of the White House: 2018, 11–12, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/05/Returns-on-Investments-in-Recidivism-Reducing-Programs.pdf>.

⁷ Richard Tremblay, "Developmental Origins of Chronic Physical Aggression: From Social Learning to Epigenetics," Talk at Picower New Insight Symposium, Massachusetts Institute of Technology, November 29, 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=Br3OeGwGxuY>, временная отметка 00:17:20.

⁸ Там же, временная отметка 00:17:20–17:44. См. также: Richard E. Tremblay, Frank Vitaro, and Sylvana M. Côté, "Developmental Origins of Chronic Physical Aggression: A Bio-Psycho-Social Model for the Next Generation of Preventive Interventions," *Annual Review of Psychology* 69 (April 2018): 383–407, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044030>.

⁹ Там же, 17:40.

¹⁰ Stephen S. Hall, "Behaviour and Biology: The Accidental Epigeneticist," *Nature* 505, no. 7481 (December 30, 2013), 14–17, <https://www.nature.com/news/behaviour-and-biology-the-accidental-epigeneticist-1.14441>.

Но если в мире с ограниченными ресурсами нам придется выбрать лишь один вид вмешательства, то давайте посмотрим правде в глаза: мы не знаем правильного ответа. Человечество еще не определилось, где именно, в какой точке вмешиваться, чтобы снизить преступность или разобраться с любой другой глобальной проблемой, – у него еще недостаточно данных (и желания принять волевое решение). И это одна из главных причин, почему я написал эту книгу. Ведь несмотря на то, что спектр наших возможностей для решения глобальных проблем очень широк, мы изо всех сил цепляемся за один-единственный участок реальности – тот, где наши действия получают немедленный отклик. Реакция, реакция, реакция.

Мы тратим миллиарды на *восстановление* инфраструктуры после ураганов и землетрясений, но нам вечно не хватает средств, чтобы как следует *подготовиться* к природным катаклизмам. Есть множество организаций для помощи бездомным, но кто помогает людям не потерять жилье? Когда где-то на краю света вспышка лихорадки Эбола, на борьбу с болезнью встает весь мир, но почти невозможно найти деньги на поддержку местных систем здравоохранения, которые могли бы предотвратить новые эпидемии.

Нет, не любое упреждающее решение правильное. И, разумеется, мы по-прежнему должны реагировать на происходящее: хорошо, когда есть кому вовремя нас спасти. Проблема, однако, в том, что мы слишком неравномерно распределяем внимание. Мы так заняты спасением детей, тонущих в реке, что у нас нет времени подумать, почему их вообще приходится спасать.

* * *

Необходимость сменить парадигму особенно очевидна в сфере здравоохранения: в США на нее выделяют 3,5 триллиона долларов, около одной пятой всего бюджета!¹¹ Американская система здравоохранения способна только реагировать на уже случившиеся события. Она напоминает гигантскую кнопку «Отмена». Закупорка сосудов? Прочистим их. Сломано бедро? Заменяем сустав. Проблемы со зрением? Исправим. Если все пройдет хорошо, вы станете таким же здоровым, каким были до болезни. Но во всей цепочке не найти тех, кто пытается ответить на вопрос, как сделать вас здоровее. (А вот тех, кто пытается справиться с нездоровьем, хватает.)

Может ли вся система здравоохранения оказаться на шаг вперед? Для этого необходимы глобальные политические изменения, а здравоохранительная политика, увы, печально известна своей тенденциозностью. Организация The Health Initiative, которой руководят Ребекка Они и Рокко Перла, в надежде разобраться в подспудных ценностях консерваторов и либералов провела две фокус-группы в Шарлотте (Северная Каролина)¹². В одной приняли участие афроамериканки, поддерживающие демократов, в другой – белые сторонники республиканцев. В рамках обеих фокус-групп участникам был задан вопрос: «Если бы у вас было 100 долларов, как бы вы их потратили, чтобы повысить уровень здоровья населения в вашем районе?» Афроамериканки-демократки ответили около трети суммы официальной системе здравоохранения (больницам и клиникам), но остальное предпочли потратить на другое: к примеру, 25 долларов – на здоровые продукты, 19 – на доступное жилье, 14 – на уход за детьми. А как бы распорядились деньгами белые республиканки? Почти так же. Распределение средств совпало практически до процента. Такое же распределение наблюдалось и во время других фокус-групп по всей стране – с участием мужчин, латиноамериканцев, не определившихся в

¹¹ Данные центров по оказанию услуг Medicare и Medicaid за 2017 г., <https://www.cms.gov/research-statistics-data-and-systems/statistics-trends-and-reports/nationalhealthexpenddata/nationalhealthaccountshistorical.html>.

¹² По данным фокус-групп см. The Health Initiative. "The Health Initiative (THI) – Public Opinion Research Key Insights to Date," December 2018.

политических симпатиях и многих других. «Структура расходов была удивительно похожа, – говорит Перла. – Мы были просто ошеломлены»¹³.

Итак, несмотря на все ожесточенные споры с теми, кто оказался по другую сторону политических баррикад, в глубине души мы совершенно солидарны с ними в вопросе распределения наших налогов. Несмотря на наши различные политические пристрастия, мы уверены, что есть идеальный способ «купить здоровье»: потратить две трети денег на то, что делает нас здоровыми (пищу, жилье и так далее), а еще треть – на систему помощи заболевшим. То есть, иначе говоря, на каждый доллар, потраченный на систему реагирования, мы хотим выделить два для упреждения проблем – чтобы быть на шаг впереди.

Как оказалось, это соотношение близко к общепринятому в развитых странах. Среднестатистическая структура расходов выглядит так: 1 доллар на решение существующих проблем против 2–3 на их предупреждение¹⁴. Есть лишь одна страна, где это правило нарушается, – США. В Соединенных Штатах на реагирующие действия тратится столько же (даже чуть меньше), сколько и на упреждение¹⁵. Это самое низкое соотношение среди развитых стран. Мы привыкли к постоянным жалобам, что государство «слишком много» расходует на здравоохранение. Но это излишне упрощенный подход. Действительно, если говорить о процентном отношении к ВВП, то США расходуют на поддержку официальной системы здравоохранения значительно больше, чем любая развитая страна. Но если сложить то, что государство тратит на здравоохранение и на так называемое социальное обеспечение (а это в основном упреждающие расходы – от обеспечения жильем до пенсий и помощи семьям с детьми), то Америка тут же окажется где-то в середине списка. Согласно исследованию, которое провели Элизабет Брэдли, Хизер Сипсма и Лорен Тейлор, по совокупным расходам на эти две статьи США находятся на 9-м месте из 34 стран¹⁶.

Как указывают Брэдли и Тейлор в своей книге «Парадокс американской системы здравоохранения» (The American Health Care Paradox), США выделяются среди других государств в первую очередь не объемами затрат на здравоохранение, а тем, как именно расходуются выделенные средства. Мы гораздо больше тратим на лечение болезней наших граждан, чем на сохранение их здоровья. Мы застряли на шаг позади, тогда как другие страны уже давно сделали шаг вперед.

Если разобраться, в реальности дела обстоят еще хуже. Даже расходуя деньги на упреждение, мы не заглядываем так же далеко, как в других странах. Согласно отчету некоммерческого аналитического центра RAND¹⁷, другие развитые страны, распределяя «упреждающие» бюджеты, тратят втрое больше, чем США, на поддержку семей – кредиты на детей, помощь в уходе за ребенком и так далее. При этом наши расходы на поддержку пожилых граждан выше на 30 %¹⁸.

Благодаря мощным «реагирующим» вливаниям система здравоохранения США прекрасно справляется с лечением пациентов с серьезными заболеваниями – онкологическими или сердечно-сосудистыми. Именно поэтому арабские шейхи, чтобы вылечить от рака, летят в Хьюстон или Бостон. Однако это выгодно не только шейхам, но и всем больным. США –

¹³ Беседа с Рокко Перла, 11 февраля 2019 г.

¹⁴ Elizabeth Bradley, Heather Sipsma, and Lauren A. Taylor, "American Health Care Paradox – High Spending on Health Care and Poor Health," *QJM: An International Journal of Medicine* 110, no. 2 (2017): 61–65; 62, fig. 2; 63. Jennifer Rubin et al., *Are Better Health Outcomes Related to Social Expenditure?: A Cross-national Empirical Analysis of Social Expenditure and Population Health Measures*, RAND, 2016, 11, fig. 1.

¹⁵ Bradley, Sipsma, and Taylor, "American Health Care Paradox," 61–65, 63, fig. 2.

¹⁶ Там же.

¹⁷ Отчет RAND, рис. 6 (описание) и рис. 7 (траты).

¹⁸ Jennifer Rubin et al., *Are Better Health Outcomes Related to Social Expenditure?*, 15, table 6; 16, table 7.

мировой лидер по заменам коленных суставов и аортокоронарному шунтированию¹⁹. Здесь живет больше всего людей, которым успешно пересадили почку, и самая высокая в мире доля пенсионеров с искусственными тазобедренными суставами (причем они были прооперированы менее чем через полгода после того, как возникла необходимость в операции). Все это – преимущество нашего «реагирующего» стиля инвестиций в здравоохранение.

Теперь давайте посмотрим на обратную сторону медали и оценим недостатки такого подхода. Возьмем для сравнения Норвегию: этот пример будет весьма показательным, поскольку наши расходы на здравоохранение в целом примерно одинаковы в процентном отношении к ВВП²⁰. Однако в Норвегии приоритеты расставлены принципиально иначе. На каждый доллар, потраченный «на шаг позади», Норвегия тратит 2,5 доллара на упреждающие усилия²¹.

Что это дает стране? Рассмотрим, к примеру, деторождение. Норвежки не платят ни за визиты к врачу во время беременности, ни за роды, ни за консультации специалистов после появления ребенка на свет²². Все эти расходы берет на себя государство. Если родители ребенка отработали 6 из 10 месяцев, предшествовавших его рождению, они имеют право на целую серию отпусков²³. Будущая мать уходит в отпуск за три недели до предполагаемой даты родов. После появления малыша родители получают 15 недель отпуска. После этого у семьи остается еще 16 отпускных недель, которые родители могут распределить между собой по собственному усмотрению. А теперь – внимание! Американцы, сейчас лучше присядьте: все эти отпуска оплачиваемые! Все 49 недель в общей сложности. (А если у отца или у матери нет необходимого стажа, оплачиваемый отпуск им не дадут, но зато они получают солидную сумму – примерно 9000 долларов.)

Когда ребенку исполняется год, он имеет право на место в яслях с отличным уходом – на полный день²⁴. Оплачиваются детские заведения по скользящей шкале, родителям придется выложить максимум несколько сотен долларов в месяц. При этом семья ежемесячно получает небольшую – чуть больше 100 долларов – выплату на каждого ребенка, пока ему не исполнится 18 лет²⁵. На эти деньги в случае чего можно купить продукты, памперсы или школьные принадлежности. Можно, конечно, откладывать их на колледж, но это бессмысленно: обучение в колледжах у норвежцев бесплатное²⁶.

Где же лучше обстоят дела со здоровьем населения – в США или в Норвегии? Тут и сравнивать нечего. По уровню детской смертности Норвегия – на 5-м месте с конца среди стран мира, тогда как США – на 34-м²⁷. По продолжительности жизни Норвегия на 5-м месте в мире, а США – на 29-м²⁸. Наименьший уровень стресса? Норвегия – на 1-м месте, США – на 21-

¹⁹ Elizabeth Bradley and Lauren Taylor, *The American Health Care Paradox: Why Spending More Is Getting Us Less* (New York: Public Affairs, 2013), 5.

²⁰ Bradley et al., "American Health Care Paradox – High Spending on Health Care and Poor Health," *QJM: An International Journal of Medicine* 110, no. 2 (2017): 63, fig. 1.

²¹ Там же.

²² "Pregnancy and Maternity Care in Norway," Norway Health Agency, <https://helsenorge.no/other-languages/english/pregnancy-and-maternity-care>. <https://www.irishtimes.com/news/health/norway-shows-the-way-in-childcare-1.467444>.

²³ "Norway's 'Daddy Quota' Means 90 % of Fathers Take Parental Leave," September 17, 2018, Apolitical, https://apolitical.co/solution_article/norways-daddy-quota-means-90-of-fathers-take-parental-leave.

²⁴ "Age 1, Kindergartens and Schools," New in Norway: Practical Information from Public Agencies, <http://www.nyinorge.no/en/Familiegenforening/New-in-Norway/Families-and-children-in-Norway-/Kindergarten-and-schools>. Cost, "Prices and Payment, Kindergarten", сайт города Осло, <https://www.oslo.kommune.no/english/kindergarten/prices-and-payment/#gref>.

²⁵ "Child Benefit," <https://www.nav.no/en/Home/Benefits+and+services/Relatert+informasjon/child-benefit#chapter-1>.

²⁶ Rick Noack, "7 Countries Where Americans Can Study at Universities, in English, for Free (or Almost Free)," *Washington Post*, October 29, 2014, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2014/10/29/7-countries-where-americans-can-study-at-universities-in-english-for-free-or-almost-free>.

²⁷ Данные ОЭСР – младенческая смертность, <https://data.oecd.org/healthstat/infant-mortality-rates.htm>.

²⁸ Данные ОЭСР – ожидаемая продолжительность жизни, <https://data.oecd.org/healthstat/life-expectancy-at-birth.htm#indicator-chart>.

м²⁹. Может, хотя бы по уровню счастья США вырвались вперед? Ничего подобного: здесь Норвегия – 3-я в мире, а Америка – лишь 19-я³⁰. (Чтобы избежать излишнего упрощения, необходимо кое-что пояснить. Даже если затраты США на упреждение проблем достигнут норвежского уровня, нет никакой гарантии, что это столь же положительно скажется на людях. Поднять уровень здоровья населения – сложная задача, и для США, с учетом наследия расизма и неравноправия, она сложнее, чем для Норвегии, относительно однородной по составу населения. Есть и еще одна оговорка, исключительно математическая. В соотношении затрат на лечение и профилактику нет ничего сакрального. К примеру, мы можем легко улучшить это соотношение для США, если срежем расходы на лечение – то есть на реагирующие действия. Но здоровее никто от этого не станет. Моя мысль довольно проста: если представить себе бюджет здравоохранения как огромный горшок с деньгами, то получится, что США распределяют деньги из этого горшка не так, как другие развитые страны. И если мы хотим, чтобы население стало здоровее, нам нужно либо добавить средств на профилактику, либо пустить на нее часть тех денег, что сейчас тратим на решение проблем больных.)

Вспомним, что в процентном отношении к ВВП общие затраты на здравоохранение одинаковы в обеих странах. Норвегия не обгоняет нас по расходам – она лишь иначе распределяет средства. Мы давим на верхние частоты, а они подкручивают басы. США сделали выбор, пытаюсь все успешнее и успешнее спасать тонущих в реке детей.

Но это был не единственный вариант.

* * *

Цель этой книги – убедить вас, что лучше тратить силы и энергию на предупреждение проблем: и в личных делах, и в работе, на уровне как отдельных стран, так и всего мира. Мы можем – и должны – перестать из раза в раз бороться лишь с симптомами и начать избавляться от самих проблем. При этом следует ясно видеть, с какими сложностями мы столкнемся, пытаюсь изменить подход. Вот вам пример: в 1989 году власти мексиканской столицы запретили водителям пользоваться личными автомобилями для поездок по городу один день в неделю (в какой именно, зависело от последней цифры номера)³¹. Так чиновники надеялись подтолкнуть граждан пользоваться общественным транспортом, что в итоге должно было повлиять на улучшение качества воздуха в городе. Это была достойная попытка предотвратить загрязнение атмосферы. Но она не сработала. Многие жители Мехико просто купили себе по второй машине. Зачастую это были старые рыдваны – так горожане пытались сэкономить. Зато теперь они могли пользоваться личным транспортом каждый день. Качество воздуха не улучшилось. Так что хорошие намерения не гарантируют результатов.

Что любопытно, упреждающие усилия прекрасно отражают наши лучшие и худшие качества. Действовать на опережение, сделать шаг вперед означает декларировать свою независимость: «Я не собираюсь ждать милостей от мироздания – я сам пытаюсь его контролировать. Я могу сделать свой мир таким, каким хочу его видеть». В этом заявлении есть доля героизма – но и доля гордыни.

Иногда стремление к контролю приводит к поразительным успехам. Вспомним, как человечество победило оспу – вирус, который только в XX веке убил около 300 миллионов чело-

²⁹ См. анализ Bloomberg: "Most Stressed-Out: Countries," Best (and Worst), 2013, <https://www.bloomberg.com/graphics/best-and-worst/#most-stressed-out-countries>.

³⁰ John F. Helliwell, Richard Layard, and Jeffrey D. Sachs, *World Happiness Report 2019*, 24–25, fig. 2.7.

³¹ Lucas W. Davis, "The Effect of Driving Restrictions on Air Quality in Mexico City," *Journal of Political Economy* 116, no. 1 (2008): 38–81.

век по всему миру³². Но благодаря совместным усилиям всех людей оспу постепенно удалось искоренить. Последним заболевшим оспой стал повар по имени Маоу Маалин из сомалийской Марки. В 1977 году, когда у него диагностировали оспу, благодаря отчаянным усилиям медиков за две недели удалось вакцинировать 54 777 жителей окружающей местности, чтобы исключить дальнейшее распространение болезни³³. (Заметим, что Маалин выжил и решил посвятить жизнь борьбе с полиомиелитом в Сомали. Рассказывая о перенесенном заболевании, он пытался убедить людей в необходимости вакцинации. Впоследствии еще один человек заразился оспой, но уже не естественным путем. В 1978 году вирус поразил Джанет Паркер, медицинского фотографа из Великобритании. Ее фотолаборатория располагалась над лабораторией профессора Генри Бедсона, работавшего с вирусом оспы. Торопясь завершить исследование, он пренебрегал мерами безопасности. В результате вирус проник в кабинет Паркер через вентиляцию. Паркер умерла, и Бедсон, потрясенный случившимся, покончил с собой.) Так оспа стала историей. Мы не пытаемся ее лечить – мы просто ее уничтожили. Это лучший пример упреждающего действия.

Однако это же стремление к контролю, уверенность в том, что мы можем перекроить мир как нам хочется, ведет нас к соблазну: действовать даже тогда, когда не до конца понимаем ситуацию. Мы пытаемся исправить систему, толком в ней не разобравшись, и попадаем в лабиринт, поскольку на каждом шагу сталкиваемся с неожиданными последствиями своего вмешательства. Увы, наши благородные попытки сделать мир лучше легко могут его ухудшить. Лидеру, который пытается действовать на упреждение, приходится разбираться с массой запутанных проблем. Как распознать неприятность до того, как она станет очевидной? Как оценить успех, если его мерой служит то, что *не* случилось? (Вспомним пример с полицейским, который предотвращал аварии своим присутствием, а не коллекционировал штрафные квитанции.) И, кстати, кто будет платить за то, чего не произошло?

Данная книга поможет вам в полной мере оценить все эти трудности и познакомит с людьми, которым удалось их преодолеть. Мы побываем в американском городе, который сумел справиться с проблемой бездомности. Мы изучим опыт крупного городского школьного округа, где удалось увеличить число окончивших школу на 25 %. Мы познакомимся с интернет-компанией, предлагающей клиентам услуги по подписке: ее специалисты научились точно предсказывать, кто из клиентов откажется от годовой подписки в течение первого месяца.

Наше исследование будет состоять из трех частей. Сначала мы изучим три силы, которые заставляют нас делать шаг назад и мешают нам предотвращать проблемы. Затем, в основной части книги, рассмотрим семь фундаментальных вопросов, на которые должен ответить каждый лидер, пытающийся работать на упреждение. Мы изучим удачные и неудачные примеры упреждающих действий, обращая внимание и на успешные стратегии, и на препятствия, которых следует остерегаться. И, наконец, мы научимся добираться «до самого истока» и мыслить упреждающе. Что следует делать, заведя на горизонте проблему, которая пока еще не возникла и, возможно, никогда не возникнет?

Почти все мы согласны, что «ложка профилактики» стоит «тарелки лечения», но мы не всегда действуем в согласии с этой простой истиной. Взаимодействуя с обществом, мы приучаем себя раз за разом выбирать «тарелку лечения». Быстрого и эффективного лечения. Мы радуемся реакции, излечению, спасению. Но мы способны на большее: надо не столько бороться с тем, что уже произошло, сколько предотвращать неприятные происшествия. Нам требуется новое поколение героев, спокойно, без лишнего шума улучшающих мир, которому

³² Colette Flight, "Smallpox: Eradicating the Scourge," BBC, February 17, 2011, https://www.bbc.co.uk/history/british/empire_seapower/smallpox_01.shtml.

³³ См. также David Brown, "The Last Case of Smallpox," *Washington Post*, January 26, 1993, <https://www.washingtonpost.com/archive/lifestyle/wellness/1993/01/26/the-last-case-of-smallpox/46e21c4c-e814-4e2c-99b5-2a84d53eefc1>.

больше не нужны спасатели. Сколько трудностей нам приходится преодолевать лишь потому, что мы забыли о возможности справиться с ними раз и навсегда?

Часть I

Три преграды, которые мешают нам сделать шаг вперед

2. НЕСПОСОБНОСТЬ УВИДЕТЬ ПРОБЛЕМУ
3. НЕСПОСОБНОСТЬ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
4. ТУННЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Глава 2

Неспособность увидеть проблему

В 1999 году тренер по физподготовке Маркус Эллиотт пришел на работу в команду по американскому футболу «Нью-Ингленд Пэтриотс», игроков которой преследовали травмы задней поверхности бедра³⁴. В то время к травматизму в спорте относились как к неизбежности. «Травмы считались "просто частью спорта", – говорит Эллиотт. – Это спорт, говорили все, это просто дурацкие травмы»³⁵. Американский футбол – жесткая игра, игрокам бывает больно, ничего не поделаешь.

Эллиотт относился к этому иначе. По его мнению, большая часть травм – результат неправильно выстроенного тренировочного процесса. В то время большинство команд Национальной футбольной лиги делали упор на силовые тренировки и набор мышечной массы. И хотя у каждого футболиста были свои индивидуальные особенности организма, а задачи игроков на поле различались, тренеров это не волновало. «Представьте, что вы пришли к врачу, а он, не задав вам ни единого вопроса, не назначив ни анализов, ни обследований, сразу выпишет вам рецепт, – говорит Эллиотт. – Это же совершенно бессмысленно – а ведь именно так тренировали профессиональных спортсменов... Такие тренировки походили на безразмерную одежду, которую можно выдавать всем подряд».

Эллиотт принес новый, индивидуальный подход. Игрокам, наиболее подверженным травмам задней поверхности бедра (например, ресиверам), уделялось больше внимания. Эллиотт тщательно обследовал каждого спортсмена, тестировал их силу, наблюдал за техникой рывков и старался выявлять дисбаланс – когда, к примеру, мышцы одной ноги оказывались у футболиста более развитыми, чем мышцы другой. На основе этого исследования игроков разделили на группы в зависимости от риска получить травму – высокого, среднего или низкого. Игроки из группы высокого риска во время предсезонной подготовки усиленно тренировались, чтобы скорректировать проблемы с мышцами, выявленные Эллиоттом.

В течение предыдущего сезона, до прихода Эллиотта, игроки «Нью-Ингленд Пэтриотс» получили 22 серьезные травмы³⁶. Когда команда начала работать по его методике – всего три. Этот успех, как и последующие, превратил скептиков в горячих сторонников нового курса. Сегодня, более 20 лет спустя, в спорте гораздо чаще прибегают к подходу Эллиотта, основанному на сборе данных и учитывающему индивидуальные особенности каждого игрока.

Сам Эллиотт позднее основал компанию P3, чтобы объединить науку и спорт: она занимается оценкой и разработкой тренировочных программ для лучших спортсменов мира. Компания использует технологию трехмерного захвата движений, чтобы детально проанализировать работу мышц спортсмена во время бега, прыжков и разворотов. Результаты обследования точно могут поспорить с МРТ. Эллиотт, общаясь со спортсменом, объясняет: «Смотри, когда ты приземляешься после прыжка, одна половина твоего тела получает на 25 % больше нагрузки, чем другая. Кроме того, обрати внимание, бедро у тебя вращается внутрь, а голень – наружу. Получается, что твой показатель находится на 96-м процентиле из всех, кого мы тестировали, то есть ты нагружаешь ногу сильнее, чем 96 % спортсменов. Имей в виду: если результат спортсмена держится на 95-м процентиле и выше, травма колена в течение двух лет неизбежна. Так что придется над этим поработать, а после тренировок еще раз проведем тест, чтобы определить, сработал ли метод».

³⁴ Все цитаты из беседы с Маркусом Эллиоттом, август и сентябрь 2019 г.

³⁵ Ian McMahan, "Why Hamstring Injuries Are So Common in NFL Players, During Preseason Play," *Sports Illustrated*, August 18, 2016, <https://www.si.com/edge/2016/08/18/hamstring-injuries-nfl-training-camps-new-england-patriots>.

³⁶ Там же.

Компания РЗ протестировала больше половины нынешних игроков НБА. «Не стоит ждать, пока случится беда, – говорит Эллиотт. – Гораздо лучше отслеживать сигналы, вовремя замечать зоны риска и действовать на упреждение. Ведь если вы все же столкнетесь с проблемой, то никогда не сможете восстановиться до прежнего уровня». Именно Эллиотт (и его коллеги, разделяющие эту философию) способствовал распространению в профессиональном спорте научного подхода к профилактике травм.

«Профессиональные спортсмены работают на износ. Травмы неизбежны. Никуда от этого не деться». Это называется закрывать глаза на проблему – иными словами, считать, что нежелательный исход естественен и неизбежен, что он нам неподконтролен. Отмахиваясь от проблемы, мы относимся к ней как к погоде. Мы знаем, что погода сегодня плохая, но лишь пожимаем плечами: «Ну да, плохая, но я-то что могу с этим поделать? Погода есть погода».

Неспособность увидеть проблему – одна из трех преград на пути к упреждающему мышлению, которые мы рассмотрим в этой части книги. Закрывая глаза на проблему, мы не можем ее решить. Эта избирательная слепота делает нас пассивными, даже если бездействие очень дорого нам обойдется. Чтобы оказаться на шаг впереди проблемы, мы должны излечиться от слепоты.

В 1998 году лишь 52,4 % учащихся государственных школ Чикаго доучивались до конца и получали аттестат³⁷. Иными словами, шансы ученика чикагской государственной школы получить среднее образование составляли примерно 50х50 – все равно что подбросить монетку. «Любая система идеально приспособлена для получения тех результатов, которые она выдает», – некогда заметил эксперт в области здравоохранения Пол Баталден³⁸. Система чикагских государственных школ была прекрасно настроена, чтобы отсеивать половину учеников.

Представьте себя в этой системе: вы – учитель или администратор, добрый и отзывчивый человек, полный решимости увеличить эти смехотворные шансы. С чего именно вы начнете? Вы со своими благородными намерениями довольно быстро увязнете в этом болоте: 642 школы, более 360 тысяч учеников и 36 с лишним тысяч сотрудников³⁹. Чтобы вы могли еще лучше оценить масштаб, замечу, что во всем школьном округе Грин-Бэй (штат Висконсин) 21 тысяча учеников. В чикагских школах примерно столько же учителей. Шестимиллиардный бюджет чикагских школ примерно равен бюджету всего Сиэтла.

Однажды группа убежденных реформаторов решила изменить мощную, но сломанную систему изнутри. Они собирались действовать на упреждение, надеясь дать детям шанс на завершение среднего образования. Но сначала было необходимо побороть искаженное мировоззрение. «Долгое время у нас считалось: перейдя в старшие классы, ты либо справляешься сам, либо прощаешься со школой, – говорит Элизабет Кирби, директор школы Kenwood Academy, одна из инициаторов изменений. – Именно в это время решалось, кто из пришедших к нам детей добьется успеха, а кто нет. Кто не добился успеха, тот сам виноват. Это считалось нормой, и никто не подвергал сомнению такое положение дел»⁴⁰.

Это норма. Таково положение дел. Вот она – слепота, неспособность увидеть проблему. Внутри чикагской образовательной системы многие в конце концов смирились с высоким процентом отсева. Сами ученики, бросившие школу, считали, что причина кроется в непреодолимых проблемах: бедность семьи, низкое качество образования в младших и средних классах, психические травмы, плохое питание и все в том же духе. Да и сами они не прикладывали

³⁷ Elaine Allensworth, Kaleen Healey, Julia Gwynne, and René Crispin, *High School Graduation Rates Through Two Decades of Change: Research Summary* (Chicago: University of Chicago Consortium on School Research, June 2016), 13.

³⁸ Paul Batalden, научный сотрудник Института усовершенствования здравоохранения, <http://www.ihl.org/communities/blogs/origin-of-every-system-is-perfectly-designed-quote>.

³⁹ Источник статистики: https://cps.edu/About_CPS/At-a-glance/Pages/Stats_and_facts.aspx; Green Bay School enrollment: https://www.gbaps.org/our_district; City of Seattle budget portal, <https://openbudget.seattle.gov>.

⁴⁰ Беседа с Элизабет Кирби, август 2018 г.

достаточных усилий: прогуливали занятия, не делали домашние задания. Казалось, учеба им безразлична. Что с этим мог поделать обычный учитель или администратор? Казалось, ситуацию не исправить: наступал очередной учебный год, число выбывших вновь приближалось к 50 %, и чувство беспомощности только росло. Да, мир жесток, и мы ничего не можем с этим поделать.

Первым лучом надежды, намеком на то, что руководитель школы может изменить ситуацию к лучшему, снизив процент отсева, стала публикация исследования Элейн Алленсворт и Джона Истона в журнале *University of Chicago Consortium on School Research*. Авторы статьи, вышедшей в одном из номеров журнала за 2005 год, утверждали, что можно с 80 %-ной точностью предсказать, кто из поступивших в старшие классы получит аттестат, а кто оставит учебу⁴¹. Оценка базировалась на двух удивительно простых показателях: 1) ученик сдал зачеты по пяти предметам первого года обучения; 2) у ученика нет незачетов более чем в одном семестре по одному из ключевых предметов (например, по математике или английскому языку)⁴². Эти два фактора в сумме стали называть показателем «Хороший ученик». Если учащийся первого года соответствовал этому показателю, у него было в 3,5 раза больше шансов окончить школу⁴³.

«Показатель "Хороший ученик" важнее, чем все остальные факторы вместе взятые»⁴⁴, – заявила Пейдж Пондер, которую чикагский школьный округ в 2007 году пригласил координировать программу, основанную на результатах исследования. К общему изумлению, не имели значения ни доходы родителей, ни раса, ни пол, ни (и это самое удивительное) успехи школьника в учебе на восьмом, последнем году обучения перед переходом в старшие классы. Уточним для ясности: школьники, которые по успехам в учебе в восьмом классе относились к нижнему квартилю, но при этом, перейдя в старшие классы, в первый учебный год соответствовали показателю «Хороший ученик», имели 68 % шансов завершить обучение – это намного больше, чем в среднем по выборке⁴⁵. Согласно исследованию, выходило, что особенно важны достижения школьника именно в девятом классе: они предопределяют, сумеет ли он успешно завершить учебу.

В чем же дело? Что такого особенного в девятом классе? Отчасти дело тут в том, что в Чикаго нет переходного этапа – «средних классов»: младшими считаются классы с подготовительного по восьмой, после чего ученики переходят в старшие классы – начиная с девятого⁴⁶. Поэтому переход из восьмого в девятый класс становится своего рода инициацией, переходом из детства во взрослую жизнь.

«В переходные периоды каждый из нас очень уязвим»⁴⁷, – говорит Сара Дункан. Ее некоммерческая организация Network for College Success сыграла важнейшую роль в жизни чикагских государственных школ. По словам Дункан, в девятом классе ученики зачастую впервые познают горечь поражения, и учителя преподносят им этот опыт почти с наслаждением, словно считая это проявлением требовательной любви. «Учителя считают, что дети, потерпев неудачу, подумают: "Что ж, мне надо больше стараться", – говорит Дункан. – Иногда бывает

⁴¹ Elaine Allensworth, "The Use of Ninth-Grade Early Warning Indicators to Improve Chicago Schools," *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)* 18:1 (2013): 68–83, doi: 10.1080/10824669.2013.745181, 69.

⁴² Личная беседа автора с Пейдж Пондер, сентябрь 2019 г.

⁴³ Elaine Allensworth and John Easton, "The On-Track Indicator as a Predictor of High School Graduation" (Chicago: University of Chicago Consortium on Chicago School Research, June 2005), 18.

⁴⁴ Беседа с Пейдж Пондер, март 2019 г.

⁴⁵ Allensworth and Easton, "The On-Track Indicator," 7.

⁴⁶ Chicago Public Schools, "Elementary and High School Guide," <https://cps.edu/SiteCollectionDocuments/gocps/GoCPS-ES-and-HS-Guide-2019-20-English.pdf>.

⁴⁷ Беседа с Сарой Дункан, март 2018 г.

и так. Но чаще всего 14-летние подростки после провала делают вывод: "Мне здесь не место, я недостаточно хорош". И уходят».

Как же сделать всех «хорошими учениками»? Не следует забывать: этот показатель лишь предсказывает будущее, но не решает проблемы – как пожарная сигнализация не тушит огонь. Но, как и в случае с пожарной сигнализацией, если звучит сигнал тревоги, значит, беда уже стучится в дверь и вы не воспользовались шансом ее предотвратить. Таким образом, если школьник окончил девятый класс и не соответствует показателям «хорошего ученика», проблема налицо.

К счастью, в отличие от пожарной сигнализации, показатель «хороший ученик» – это еще и потенциальное средство профилактики: он позволяет преподавателям увидеть, кому из учеников нужна помощь в освоении полного учебного курса, особенно основных предметов. (Тут следует вспомнить старую истину: корреляция и причина – разные вещи. Нет гарантий, что помощь, оказанная ученику, и повышение его показателя в рейтинге увеличат вероятность, что он окончит школу. Однако есть основания полагать, что одно прочно связано с другим. Создатели методики, разумеется, отслеживали ход эксперимента и могут привести надлежащие доказательства.)

Включение в эксперимент полностью перевернуло работу чикагских школ. Если девятый класс настолько критически важен для дальнейшей учебы, значит, для обучения тех, кто только поступил в старшие классы, необходимо выделить лучших учителей. Система распределения педагогической нагрузки стала строиться совершенно иначе: раньше наиболее квалифицированные учителя стремились работать со старшими учениками. Теперь же руководство школ осознало, что именно начинающим нужен звездный педагогический состав.

Кроме того, при взгляде через призму нового показателя некоторые привычные школьные методы поддержания дисциплины оказались по-настоящему вредоносными. «До начала эксперимента мы то и дело отстраняли ребят от учебы на две недели в качестве наказания, – рассказывает Сара Дункан. – Причем даже не за то, что подросток, например, пронес в школу оружие, а за обычную стычку в коридоре, даже если она не переросла в драку»⁴⁸. Да, педагоги в те времена не давали ученикам никаких поблажек. Но если ученика, который и так с трудом тянет программу, выгнать из школы на две недели, к чему это приведет? Он отстанет от класса, не будет справляться с домашними заданиями, не сдаст зачеты и экзамены – и в итоге не сможет окончить школу. Школьная администрация не понимала, что подобные дисциплинарные меры запросто могут лишить ученика любых карьерных перспектив.

Помните? «Любая система идеально приспособлена для получения тех результатов, которые она выдает».

Однако самые внушительные изменения произошли в сознании учителей. Работа на основе нового показателя, «изменила взгляд педагогов на свою работу, изменила отношения между учителями и учениками, – замечает исследователь Элейн Алленсворт. – Раньше педагоги считали: "Мое дело – выставлять оценки". Теперь они рассуждают иначе: "Моя обязанность – добиться, чтобы мои ученики успешно учились. Если кто-то не справляется с учебной работой, я должен выяснить почему". Между этими позициями – огромная разница»⁴⁹.

Если вы как учитель знаете, что главное в работе не оценивать учеников, а поддерживать их, это все меняет. Вы начинаете сотрудничать по-новому. При этом вы понимаете, что не можете помочь неуспевающему ученику в одиночку – ведь вы видите его не более часа в день. У него проблемы только с вашим предметом или сразу с несколькими? Часто ли он пропускает уроки? Удалось ли кому-нибудь из ваших коллег найти к нему подход? Словом, вам нужно узнать о нем как можно больше, поэтому вам необходимы союзники.

⁴⁸ Там же.

⁴⁹ Беседа с Элен Алленсворт, март 2018 г.

Как правило, в школе между собой общались преподаватели одних и тех же дисциплин – «историки» с «историками», «математики» с «математиками» и так далее. Теперь же педагоги начали встречаться междисциплинарными командами, получившими название «Успешные новички»⁵⁰. Участники команд регулярно собирались, чтобы изучить данные по каждому ученику, предоставляемые школьным округом в режиме реального времени. Впервые они получили возможность со всех сторон совместно оценить успехи школьников.

«Что прекрасно в работе учителя – вы можете исповедовать любую философию, но, если вы говорите, к примеру, о Майкле, вас интересует именно Майкл, – замечает Пейдж Пондер, упоминая гипотетического ученика. – В итоге все сводится к тому, что вас по-настоящему волнует: например, чем мы займемся с Майклом на следующей неделе»⁵¹.

У каждого школьника – свои нужды. Алии нужна помощь по математике. Сама она ни о чем не попросит, но согласится, если ей предложить. Малик по утрам водит сестренку в школу, поэтому всегда опаздывает. Значит, первым уроком в первом семестре у него должен идти факультатив. Если он провалит экзамен, то хотя бы не по основному предмету. Кевин – прогульщик и уваливает от работы как может, но его мать будет приглядывать за ним, если ее предупредить. Родителям Джордан надо звонить, если она не пришла в школу. (Обеспечивать присутствие школьников на уроках – один из ключевых аспектов программы. Как говорит Пондер, «чтобы окончить школу, надо ходить в школу, это очевидно»⁵².)

И вот цифры начали меняться – ученик за учеником, встреча за встречей, семестр за семестром, школа за школой. Повысилась посещаемость, улучшились оценки, выросли другие показатели программы. Четыре года спустя количество учеников, получивших аттестат, превзошло самые смелые ожидания. А к 2018 году поднялось до 78 %, то есть на 25 % по сравнению с показателями 20-летней давности⁵³. И привели к этому упреждающие действия учителей, администраторов и ученых, сумевших оказаться на шаг впереди проблемы.

По приблизительным оценкам, с 2008 по 2018 год получили аттестаты около 30 тысяч учеников, которые едва добились бы такого успеха, не будь программы «Хороший ученик»⁵⁴. Эти выпускники так никогда и не узнают, что в некоей иной реальности, где к этой программе приступили позже или не приступили вообще, они не смогли бы окончить школу, а их жизнь была бы неизмеримо труднее.

Но теперь, с аттестатом, их общий доход на протяжении жизни вырастет (в среднем с 300 до 400 тысяч долларов)⁵⁵. Организаторы перемен одержали упреждающую победу, стойкость которой уже сейчас составляет 10 миллиардов долларов и продолжает расти. Причем мы посчитали лишь прямой рост доходов выпускников, не учитывая других плюсов этого роста – от улучшения состояния здоровья до более высокого уровня удовлетворенности жизнью.

* * *

Эта история успеха чикагских государственных школ предвосхищает многие темы, которые будут рассмотрены в этой книге. Чтобы добиться успеха с помощью упреждающих действий, лидер должен многое уметь: выявлять проблему на раннем этапе, выявлять точки приложения усилий в сложных системах, определять надежные методы измерения прогресса,

⁵⁰ Беседа с Пейдж Пондер, март 2019 г.

⁵¹ Там же.

⁵² Там же.

⁵³ "Mayor Emmanuel and CPS Announce Record High Graduation Rate of 78.2 Percent," Chicago Public Schools, новостной бюллетень, 3 сентября 2018 г., https://cps.edu/News/Press_releases/Pages/PR1_9_3_2018.aspx.

⁵⁴ Беседа с Элен Алленсворт, июнь 2019 г.

⁵⁵ "Education and Lifetime Earnings," Social Security Administration, <https://www.ssa.gov/policy/docs/research-summaries/education-earnings.html>, fig. 1, using gross numbers (without controls).

искать новые пути сотрудничества в работе и превращать единичные удачи в систему, чтобы закрепить успех. Вспомним, однако, что для начала перемен в школах Чикаго организаторам пришлось преодолеть неспособность увидеть проблему. Нельзя справиться с тем, чего не можешь увидеть, равно как и с тем, что считаешь печальной, но неизбежной частью реальности. Помните? «Американский футбол – жесткая игра, игрокам бывает больно».

Почему, столкнувшись с проблемой, мы закрываем на нее глаза? Чтобы разобраться, рассмотрим иллюстрацию. Эти несколько кадров – МРТ грудной клетки. Примерно такую визуальную последовательность анализируют врачи-радиологи, пытаясь понять, нет ли у пациента рака легких. Заметили что-нибудь странное?



Да, это маленькая горилла⁵⁶. Нет, пациент ее не вдохнул. Гориллу вставили в МРТ-снимки исследователи под руководством Трэфтона Дрю, гарвардского специалиста по психологии внимания, решившего разыграть группу радиологов. Многие ли радиологи, сосредоточенные на поиске раковых опухолей, все же заметят гориллу?

Как оказалось, немногие. 20 из 24 врачей не обратили на нее никакого внимания. С ними сыграл злую шутку феномен, известный как перцептивная слепота, «слепота невнимания» или «эффект невидимой гориллы», когда сосредоточенность на одной задаче мешает нам замечать важную информацию, которая к ней не относится.

Перцептивная слепота ограничивает периферийное зрение. В сочетании с нехваткой времени это может отключить любознательность. В голове остается одна-единственная мысль: «Надо сосредоточиться на своем деле». Когда от учителей и школьной администрации год за годом требуют повышения экзаменационных оценок учащихся, отказывая им в необходимых для качественной работы ресурсах и мучая бесконечными изменениями в учебных планах и регламентах, они теряют периферийное зрение. Они становятся похожи на радиологов, которые, тщательно изучая снимки в поисках раковых клеток, оказываются не в состоянии увидеть гориллу. Со временем педагоги перестают беспокоиться, многие ли ученики бросают школу: у них и так дел невпроворот, да и вообще – им-то что за печаль?

⁵⁶ Trafton Drew, Melissa L. – H. Vo, and Jeremy M. Wolfe, "The Invisible Gorilla Strikes Again: Sustained Inattentional Blindness in Expert Observers," *Psychological Science* 24, no. 9 (2013): 1848–53. Я чрезвычайно благодарен Дрю за разрешение воспроизвести в книге изображение гориллы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.