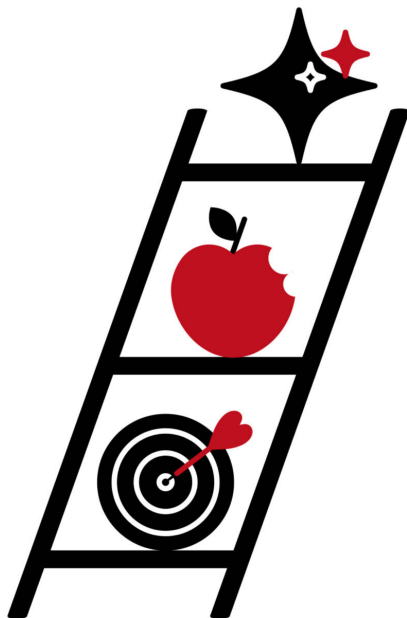


Бен Тайлер

# Великая сила перемен



Три шага по лестнице значимых  
изменений к успеху

МИОО

**Бен Тайлер**  
**Великая сила перемен.**  
**Три шага по лестнице**  
**значимых изменений к успеху**  
**Серия «Книги, меняющие**  
**жизнь (МИФ)»**  
**Серия «МИФ Бизнес»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68425478](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68425478)*

*Бен Тайлер. Великая сила перемен. Три шага по лестнице значимых изменений к успеху: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2023  
ISBN 9785001957300*

### **Аннотация**

**Один из самых авторитетных мировых экспертов по поведению и изменениям Бен Тайлер предлагает собственную концепцию, которая состоит всего из трех шагов и помогает добиваться реальных перемен.**

Успех любого человека или бизнеса зависит от способности меняться. Компания, которая хочет оставаться лидером в своей области, должна непрерывно внедрять инновации. Человеку,

стремящемуся к карьерному или личностному росту, нужно предпринимать для этого какие-то действия.

### **Из книги вы узнаете**

- почему изменения так важны, но так сложно даются;
- как применять концепцию на практике для получения выдающихся результатов;
- как правильно составить пошаговый план и начать действовать, основываясь на последних данных науки о поведении.

В конце книги вы найдете «Справочник по изменению поведения» – 82 практических совета, основанных на науке о поведении. Они помогут правильно составить план действий. А затем – систематически и эффективно достигать важных изменений там, где вы считаете нужным: на работе, дома и в любых ситуациях.

### **От автора**

Меняться нелегко. Сложно отказаться от старых привычек и заменить их новыми. Сложно измениться, если социальная среда остается прежней и не поддерживает вас. Сложно измениться, когда по-настоящему не веришь в то, что можешь это сделать. Здесь мы подходим к центральному вопросу книги: как же добиться перемен? Как начать вести себя по-новому и тем самым обеспечить успех этого начинания?

Чтобы проиллюстрировать этот процесс, я придумал простую и удобную концепцию «Лестницы». Итак, представьте себе приставную лестницу с тремя ступеньками.

1. Верхняя ступенька – это цель, которую вы преследуете.

2. Средняя ступенька – это поведение, благодаря которому вы приблизитесь к поставленной цели.

3. Нижняя ступенька – это поддержка, которая поможет вам вести себя так, как вы наметили, те приемы, которые позволят инициировать и поддержать изменение поведения.

О переменах написаны тысячи книг. Многие из них буквально напичканы впечатляющими иллюстрациями, моделями и планами действий. Однако сам я уже несколько лет пользуюсь в работе рисунком лестницы с тремя ступенями. Это просто, эффективно, а главное – это действует!

### **Для кого эта книга**

Для всех, кто хочет добиться устойчивых и долгосрочных перемен в своей жизни.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Глава 1. Вся книга за несколько минут	7
Глава 2. Почему так важно меняться?	16
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**Бен Тайлер**

**Великая сила перемен. Три  
шага по лестнице значимых  
изменений к успеху**

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Copyright © 2018 Text – Ben ‘Tyler’ Tiggelaar, The Netherlands

Published by permission of Tyler Roland Press (The Netherlands) and Santasado Agency (The Netherlands) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

**\* \* \***

*Посвящается Ингрид*

# Глава 1. Вся книга за несколько минут

- О «Лестнице» в двух словах.
- Лучшие советы об успешных изменениях.
- Изменения начинаются с вас. А вы задумывались почему?

Никаких предисловий. Никаких затянутых введений. Не будем усложнять: за несколько минут я объясню вам самую суть этой книги.

В современном обществе изменения играют крайне важную роль. В этом нет ничего удивительного: часто они желательны и просто необходимы.

Компания, которая хочет остаться на вершине в своей области, должна непрерывно внедрять инновации. Человек, стремящийся к карьерному росту, должен предпринимать для этого какие-то действия. Над изменениями приходится работать и для решения многих проблем нашего общества – от расходов на здравоохранение до нагрузки на преподавателей. Даже если вам хочется улучшить личные отношения, придется засучить рукава.

Однако для всего этого мало грандиозных планов и благих намерений. Чудес не бывает.

Иметь блестящий план и не следовать ему – это то же самое, что вообще не иметь плана.

Если вы хотите измениться, нужно кое-что сделать. Нужно начать вести себя по-новому, не так, как раньше. Поведение, которое привело вас к ситуации, которую вы хотите оставить позади, надо пересмотреть.

Изменение поведения – это ключ к любым переменам. Мы желаем, чтобы по-другому вели себя наши лидеры. Мы желаем, чтобы поведение изменили сотрудники, граждане, клиенты, преподаватели. Нам нужно больше доброжелательности, внимания к клиенту, творчества, заботы о здоровье. Нужно новое поведение, которое приведет к новым, более благоприятным результатам.

Однако проще сказать и написать, чем сделать. Меняться нелегко. Сложно отказаться от старых привычек и заменить их новыми. Сложно измениться, если социальная среда остается прежней и не поддерживает вас. Сложно измениться, когда по-настоящему не веришь в то, что *можешь* это сделать.

Здесь мы подходим к центральному вопросу книги: *как же добиться перемен? Как начать вести себя по-новому и тем самым обеспечить успех этого начинания?*



## Три ступени лестницы

Чтобы проиллюстрировать этот процесс, я придумал простую и удобную схему. Итак, представьте приставную лестницу с тремя ступенями.

1. Верхняя ступень – это *цель*, которую вы преследуете. Иначе говоря, исход, результат, прогресс, который вам нужен. Например: «Я хочу, чтобы на работе было меньше стресса и больше радости».

2. Средняя ступень – это *поведение*, благодаря которому вы приблизитесь к поставленной цели. Его нужно сформулировать четко и конкретно, то есть так, чтобы его можно было *перенять* и *проявить*. Например: «В начале каждого рабочего дня я на полчаса отключаю телефон и электронную почту и работаю над вопросами, которые мне кажутся самыми важными».

3. Нижняя ступень – это *поддержка*, которая поможет вам вести себя так, как вы наметили; приемы, которые позволят инициировать и поддержать перемены в вашем поведении. Неверно считать, что «неплохо иметь» поддержку. Она совершенно необходима, без этой ступени успеха не добиться. Из-за отсутствия должной поддержки терпят крах множество начинаний. Пример поддержки может быть таким; я пишу записку с напоминанием о поставленной задаче и приклеиваю ее на видном месте возле рабочего стола. Кроме то-

го, я ежедневно отслеживаю движение к поставленной цели с помощью смартфона, а в пятницу вечером звоню хорошему другу, чтобы обсудить прошедшую неделю и поговорить об изменениях, над которыми работаю.



«Лестница». Просто и удобно

О переменах написаны тысячи книг. Многие из них буквально напичканы впечатляющими иллюстрациями, моделями и планами действий. Однако сам я уже несколько лет пользуюсь в работе рисунком лестницы с тремя ступенями. Это просто, эффективно, а главное – это действует! Я дал этой простой схеме изменений название «*Лестница*». Представьте, что это общий план, и заполните пробелы самостоятельно. Если все сделать правильно, изменения будут даваться вам гораздо легче.

## Три совета

Что конкретно я имею в виду, когда прошу «правильно заполнить пробелы»? Ответу на этот вопрос, собственно, и посвящена основная часть книги, где я предлагаю широкий спектр практических советов и идей из области психологии перемен. Однако три самые полезные подсказки – по одной для каждой ступени «*Лестницы*» – я раскрою здесь и сейчас! Это мои самые любимые идеи, основанные на многолетних научных исследованиях. Итак, приступим: *совет о цели, совет о поведении и совет о поддержке.*

### Совет о цели

Формулируйте свою *цель* не с точки зрения желаемых результатов, а с точки зрения личного развития. Иными сло-

вами, вместо «На предстоящей годовой оценке сотрудников я хочу набрать 80 %» скажите: «В этом году я хочу поработать над собой и стать более вдохновляющим лидером». Цели, касающиеся обучения, вообще оказываются более эффективными, чем цели, связанные с результативностью, но изменений это касается в особенности. Благодаря правильным целям вы, например, будете воспринимать собственные ошибки не как поражение, а как урок. Они будут шагом не назад, а вперед на вашем пути. Например, если футболист, которому *непрерывно* нужен хороший результат, пошлет мяч выше ворот, он начнет паниковать. А если он может свободно учиться, то сохранит спокойствие и подумает: «В следующий раз ударю чуть ниже».

### **Совет о поведении**

Для начала всегда выбирайте то *поведение*, которое вы наверняка сможете изменить. Попробуйте двигаться мелкими шажками. Скажем, ваша цель – по утрам не спешить и не нервничать. Для этого можно, например, попытаться сразу вставать на час раньше обычного, а можно применить принцип маленьких шагов и вставать каждый день на минуту раньше. Через два месяца наберутся желаемые шестьдесят минут.

Маленькие, простые намерения по меньшей мере помогут вам начать и повысят шансы, что вы продержитесь долго и новое поведение успеет войти в привычку.

## Совет о поддержке

Один из самых мощных *приемов в области поддержки* – это самоконтроль поведения. Нужно как минимум раз в день проверять, насколько хорошо у вас получается следовать своим намерениям изменить поведение.

Разумеется, после того, как вы конкретно и реалистично их сформулировали! Спросите себя: я сегодня сделал то, что собирался? Ответ запишите на бумаге или в смартфоне.

Работать с «Лестницей» легко.

Во-первых, *запланируйте* изменения «сверху вниз». Определите свою *цель*, выразите ее в форме *поведения* и организуйте *поддержку*.

Во-вторых, *проверьте* свой план «снизу вверх» и посмотрите, работает он или нет. Организуйте методики *поддержки*, попробуйте новое *поведение* и двигайтесь в направлении *цели*.

Попутно отслеживайте, насколько у вас это получается, и при необходимости вносите поправки.

Вот и весь принцип «Лестницы» в двух словах.

## Что вы найдете в этой книге

Чего стоит ожидать от этой книги? Шаг за шагом она расскажет вам, почему изменения очень важны и при этом так сложно даются. Этой теме я посвящу [вторую главу](#) и [третью](#)

главу. Потом – с четвертой по восьмую главу – вы будете узнавать, как применять «Лестницу» на практике: в работе и не только.

В конце книги вы найдете «Справочник по изменению поведения» – 82 практических совета, основанных на науке о поведении. Этот список очень удобен, если вы решили использовать схему «Лестница», чтобы добиться изменений для себя или организации, но вам нужно вдохновение для работы над тремя ее ступенями – целью, поведением и поддержкой. Иначе говоря, советы помогут вам правильно составить план действий.

Задача этой книги – помочь вам систематически и эффективно достигать важных изменений там, где вы считаете нужным: на работе, дома и в любых ситуациях.

## **Начни с себя**

Многие примеры в этой книге касаются тех, кто хочет поработать над изменениями на своем рабочем месте. В ней также есть идеи, применимые в командах, семьях, организациях, сообществах и прочих группах, однако в таких случаях вам пригодится один совет, основанный на личном опыте.

Итак, для начала попробуйте рекомендации из этой книги на себе. Почему? Потому что это не даст вам ставить перед другими нереалистичные задачи, требовать от них невозможного поведения и предлагать поддержку, которая

на практике не работает.

Испробовав рекомендации на себе, вы получите честное и реалистичное представление об изменениях и благодаря этому станете лучше помогать другим в данной области.

## **Резюме**

Представьте изменения в виде приставной лестницы с тремя ступенями:

- верхняя ступень – это цель, которую вы перед собой поставили;
- средняя ступень – это конкретное поведение, которое позволяет достичь поставленной цели;
- нижняя ступень – это поддержка, которая поможет вести себя нужным образом.

## **Вопрос**

Что вам хочется изменить? Читать эту книгу будет гораздо приятнее и эффективнее, если держать в уме конкретную цель. Еще лучше завести себе журнал изменений, где вы будете записывать понравившиеся идеи и советы, а потом применять их для достижения задуманного.

## Глава 2. Почему так важно меняться?

- Зачем вам перемены?
- «Маленькое» изменение, над которым работают 170 лет.
- Слабое звено – это... наше собственное поведение.

Ученому, который занимается вопросами поведения, бывает забавно выступать последним на конференции или конгрессе и подводить итог.

Например, я люблю задавать аудитории два вопроса.

1. У кого сегодня была мысль: «Как интересно. Надо обязательно попробовать эту идею»?

2. Кто из вас считает, что на самом деле возьмет и попробует?

После первого вопроса руку поднимают почти все. После второго как минимум половина руку опускает. Многие знают по своему опыту: какой бы чудесной и вдохновляющей ни была мысль, шансы, что она подтолкнет *сделать* что-то на практике, совсем невысоки. Как ни прискорбно это говорить, от вдохновения до отчаяния – один шаг.

Только не подумайте, что сам я умею менять поведение гораздо лучше вас. Да, я глубоко занимаюсь этой темой, но



таланта к этому у меня нет! Позвольте мне поделиться с вами примером из своей жизни. О феномене автобиографического слушания я прочитал еще в 1993 году. Так называют неприятную склонность переводить разговор на изложение собственного опыта. Вы наверняка знаете таких людей: они обычно перебивают фразами вроде «Ну да, со мной тут недавно было то же самое...» или «А, сейчас расскажу, что помогло мне».

Я точно знаю, что читал об этом в 1993 году, потому что недавно та книга попалась мне в руки. Молодой я поставил на первой странице дату, а потом дважды подчеркнул фрагмент об автобиографическом слушании и сделал пометку: «Проработай тему!» Спустя 25 лет я ничего не мог вспомнить по этому поводу и с раздражением подумал, что так ничего и не сделал и по-прежнему часто – даже слишком – слушаю других, думая о собственном опыте. Как поступить в этой ситуации? В конце концов я просто решил начать сначала. Меньше автобиографического слушания, больше сопереживания. Попытка номер два.

Так что измениться совсем не так легко. Если вы думаете, что взяться за дело с опозданием на четверть века – что-то из ряда вон выходящее, ниже я вам расскажу еще более невероятную историю. Но сперва давайте подумаем: зачем вообще меняться, если с этим у нас такие проблемы?

## Зачем нужны перемены?

Есть известная фраза: не все изменения к лучшему, но, чтобы стало лучше, что-то придется изменить.

Именно неудовлетворенность часто побуждает нас ждать перемен. Вот несколько примеров.

- Вы чувствуете, что вас захлестывает поток дел. На работе вы как будто постоянно тушите пожары и не можете добраться до конца списка задач.
- Вы хотите вдохновлять сотрудников как руководитель и помогать им по-настоящему наслаждаться работой, однако чувствуете, что получается не очень.
- Вы пытаетесь следить за здоровьем, но, судя по весам, месяц за месяцем лишний вес все так же накапливается.
- Вы предприниматель, и с каждой неделей вам приходится тратить все больше сил, чтобы привлечь новых клиентов.
- Семейные ссоры с каждым месяцем становятся чаще.

Как это ни печально, во многих случаях желание что-то изменить коренится в недовольстве текущей ситуацией.

В коммерческой сфере им, как правило, движет страх остаться позади конкурентов или отстать от технологического прогресса.

Бизнес-консультант Рита Мак-Грат<sup>1</sup> считает, что стабильность в деловом секторе, безусловно, осталась в прошлом. Чтобы получить устойчивое преимущество, компании когда-то делали ставку на долгосрочные стратегии и уникальные узнаваемые бренды, которые никто не может скопировать. Компании этого типа по-прежнему существуют – вспомните хотя бы IKEA, Unilever, General Electric, – однако их не так много, и их сотрудников тоже. По мнению Мак-Грат, следует понимать, что сегодня все стало временным. Нам приходится непрерывно меняться. Любое конкурентное преимущество – организации или отдельного специалиста – по своей природе не продлится долго. Мак-Грат называет такие преимущества преходящими. Из ее исследования логически следует, что наиболее важными процессами внутри организаций будут инновации, развитие, учеба и перемены.

Желание что-то изменить часто коренится в неудовлетворенности.

Как я уже говорил, желание что-то изменить часто возникает в ситуации неудовлетворенности и страха, причем во многих случаях этим чувствам сопутствует ощущение срочности – сейчас или никогда. Например, вам представилась возможность продвинуться по службе, однако воспользоваться ею нужно быстро, иначе она исчезнет, а вам в спину

---

<sup>1</sup> Рита Мак-Грат – преподаватель Школы бизнеса Колумбийского университета, всемирно признанный специалист по стратегии в неопределенной и изменчивой среде. *Прим. ред.*

дышит масса других кандидатов.

Чтобы начать действовать, сильное желание меняться – фактор важный, но недостаточный. Часто человек знает, что нужно что-то изменить, хочет этого, но продолжает бездействовать. Следующая история – превосходный пример такого положения дел.

## **Мытье рук: более 170 лет борьбы**

Эта история началась в Вене в 1846 году, когда на работу в первое родильное отделение центральной больницы этого города – всего их было два – устроился венгерский врач Игнац Земмельвейс.

Вскоре Земмельвейс обнаружил неприятный факт: в его отделении в среднем одна из десяти рожениц (а в некоторые месяцы – каждая третья) умирала от родильной горячки. Во втором отделении ситуация была совершенно иной. Смертность там была намного ниже и составляла около 4 %.

Земмельвейс решил подойти к вопросу методично: пробовать возможные решения проблемы и отслеживать статистику. В 1847 году он начал экспериментировать с мытьем рук. У него возникло подозрение, что студенты, приходившие помогать в его родильное отделение после вскрытий в морге, имели на руках ядовитые трупные частицы. Во втором родильном отделении студенты не работали. Исходя из этого, Земмельвейс распорядился в обязательном порядке

обрабатывать руки хлорной водой, перед тем как войти в отделение. Результаты оказались поразительными: всего через несколько недель смертность упала с 18 до 2 %, а еще несколько месяцев спустя снизилась до невероятных 0,2 %.

Эти числа красноречиво доказывали, что догадка была верной. Земмельвейс изо всех сил старался донести эту информацию до медицинской общественности, однако мытье рук приняли лишь единицы. Хуже того, многие коллеги стали высмеивать саму мысль, что в распространении заболеваний в больнице могут быть повинны врачи и медсестры.

Через 15 лет французский химик и биолог Луи Пастер открыл, что многие болезни вызваны невидимыми невооруженным глазом микроорганизмами. Постепенно врачи признали, что мыть руки до и после контакта с пациентом разумно. Были составлены правила на этот счет.

Со времен Земмельвейса прошло более 170 лет. Сегодня все врачи и медсестры понимают, когда и каким образом следует проводить санитарную обработку рук. Это общеизвестно. Главный вопрос в другом: следят ли они за соблюдением стандартов, которые определила сама медицинская профессия? Как, например, обстоит дело в обычной больнице в Нидерландах?

Думаю, вы и сами догадываетесь: все плохо! В 2012 году Викки Эрасмус – по совпадению писавшая диссертацию в Университете имени Эразма Роттердамского – опубликовала исследование, которое было посвящено соблюдению ги-

гиены рук в 24 нидерландских больницах. Результаты были однозначные: в среднем норм придерживаются лишь в 20 % случаев.

Я уже слышу возражения: это всего лишь одно исследование! Однако над той же темой работала и другая аспирантка – Анита Хейс из Неймегенского университета имени святого Радбода Утрехтского. В 2013 году она опубликовала результаты по 67 отделениям трех нидерландских больниц. Выводы те же: персонал придерживается инструкций всего в 20 % случаев. Следовательно, в 80 % случаев правила не соблюдают! Последствия очень тревожные.

В одних только Нидерландах ежегодно около 100 тысяч пациентов заражаются больничными инфекциями.

В значительной степени дело в плохой гигиене рук. Результат этих инфекций – большие расходы, страдания и, по некоторым оценкам, тысячи смертей, которых можно было бы избежать. Даже автокатастрофы в Нидерландах уносят меньше жизней!

Поражает то, что врачи, медсестры и другие специалисты в курсе ситуации и считают ее возмутительной, однако признаков улучшения нет. (Если вы вдруг решили, что это исключительно нидерландская проблема, боюсь, мне придется вас разочаровать: в мировом масштабе ситуация не лучше.)

Итак, давайте вкратце повторим. Человек работает в больнице или другом учреждении, где занимаются уходом за

людьми. Он может – и, разумеется, хочет – предотвратить инфекции и избежать ненужных страданий. Для этого надо в том числе обрабатывать руки по инструкции.

И все равно ничего не выходит. Почему? Потому что попыткам что-то изменить мешают всевозможные препятствия, на многие из которых мы почти не можем повлиять. Я расскажу о них в [третьей главе](#).

Ситуация «знаю, но не делаю» сильно препятствует изменениям во многих сферах жизни. Хочешь сбросить вес, но не получается устоять перед пачкой чипсов вечером. Хочешь выслушать ребенка, которому не терпится чем-то поделиться, но приходишь домой и сразу начинаешь проверять сообщения в смартфоне. Меняться вообще нелегко, а ведь перемены, которые люди пытаются внедрить, обычно куда сложнее мытья рук в больнице и далеко не такие важные! Поэтому я спрашиваю себя: насколько высока вероятность успеха? Если как следует ее измерить, она в среднем окажется выше или ниже, чем 20 %?

## **Слабое звено – поведение**

Все знают, что изменить поведение сложно, и неважно, идет речь о довольно простых намерениях в частной жизни или о планах в масштабе организации. Поведение – это самое узкое место, слабое звено в области перемен.

Эксперт по изменениям Джон Коттер<sup>2</sup> писал о перестройке организации: «Стратегия, структура, культура и системы никогда не бывают центральным вопросом. Самая суть всегда связана с тем, чтобы изменить поведение людей». Конечно, изменение культуры вполне может быть для организации большой целью, но и здесь все начинается с того, чтобы сотрудники (как правило, сначала руководство, а потом и подчиненные) начали по-другому себя вести. По крайней мере, такова идея. Часто, однако, ничего не получается.

Вам не кажется это странным? Ведь люди *могут* меняться. Более того, многие изменения происходят автоматически. Если меняется то, что вас непосредственно окружает, то мысли и поведение, как правило, сами к этому подстраиваются. Например, когда человек переезжает из маленькой деревушки в столицу, как это случилось со мной, он приспосабливается к всевозможным особенностям речи и езды на велосипеде, отвыкает от привычки здороваться со всеми на улице. Об этих изменениях думать не нужно – они происходят почти неосознанно. Изменения еще глубже, когда человек начинает жить вместе с партнером, вступает в брак, заводит детей. Изменение физической и социальной среды ведет к возникновению множества новых паттернов поведения. Я знаю, что иногда это сложный процесс, но в конце концов к

---

<sup>2</sup> Джон Коттер – всемирно признанный авторитет в области лидерства и внедрения изменений. Почетный профессор кафедры лидерства имени Коносуке Мацуситы в Гарвардской школе бизнеса, выпускник Массачусетского технологического университета и Гарварда. *Прим. ред.*



новой ситуации адаптируются все.

# 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.