

Оглавление

Введение	История о двух меню	11
-----------------	---------------------------	----

ЧАСТЬ 1 **СОЗДАНИЕ ПРЕВОСХОДНОЙ АТМОСФЕРЫ В РАБОЧЕМ ПРОСТРАНСТВЕ**

ГЛАВА 1	Не преувеличивайте успех: Почему лучшие работодатели поощряют за неудачи	21
ГЛАВА 2	Сила места: Как планировка офиса влияет на наше мышление.....	44
ГЛАВА 3	Почему вам должны платить за игры	69
ГЛАВА 4	Благополучным организациям следует учиться у казино.....	97
ГЛАВА 5	Как превратить группу незнакомцев в сообщество.....	118

ЧАСТЬ 2 **ПОБУЖДЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ**

ГЛАВА 6	Парадокс лидерства: Почему волевые руководители создают менее продуктивные команды.....	149
ГЛАВА 7	Лучше, чем деньги: Игры, способные преподать нам урок мотивации.....	170

Оглавление

ГЛАВА 8	Как методы переговорщиков при освобождении заложников сделают вас убедительнее	193
ГЛАВА 9	Почему лучшие руководители сосредотачиваются на самих себе	214

ЧАСТЬ 3 СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ РАБОТНИКОВ

ГЛАВА 10	Видеть то, чего не видят другие: Как устранять белые пятна, не позволяющие вам распознать истинный потенциал кандидата во время собеседования	235
ГЛАВА 11	Как спорт, политика и религия учат нас воспитывать чувство гордости	261

Заключение	Три ключа к созданию незаурядных рабочих мест	280
Примечания		288
Благодарности		340
Об авторе		343

Введение / _История о двух меню

Неподалеку от самого сердца Кремниевой долины, всего в нескольких милях к югу от залива Сан-Франциско, есть уютный индийский ресторанчик под названием Vaadal. Управляет им Ирфан Дама¹, жизнерадостный шеф-повар сорока одного года, составляющий меню из трех блюд, которые меняются ежедневно. Vaadal — его первый ресторан. Тем не менее он пользуется колоссальным успехом. Всего через несколько дней после открытия заказать здесь столик было уже практически невозможно.

В отличие от более традиционных индийских ресторанов, меню шеф-повара Дамы составлено так, чтобы снять завесу тайны с блюд, часто пугающих новых клиентов: в нем перечислены все ингредиенты. Декор ресторана тоже предлагает ряд вариантов — от тихих, завешенных шторами кабинок до столиков на открытом воздухе и пробуждающего воображение зала в стилистике Болливуда, предназначенного для групповых торжеств.

У ресторана Ирфана Дамы есть одна уникальная особенность: здесь не берут с клиентов ни цента. Да, никому из тех, кому посчастливилось отведать кухню мирового класса в Vaadal, не пришлось платить за это удовольствие.

Vaadal принадлежит Google. Это один из 30 ресторанов изысканной кухни, обслуживающих сотрудников расположенного в Маунтин-Вью головного офиса компании, известного как Googleplex.

К питанию в Google относятся со всей серьезностью. Каждый прием пищи предоставляет возможность попробовать более 200 искусно приготовленных блюд. Вот лишь несколько свежих предложений: жареные перепела, мясо по-татарски, суп из омара, рыба на углях с соусом песто на основе петрушки, говядина травяного откорма с белыми грибами. Для любителей легкой пищи есть салат-бар, бар с разными видами лапши, бар сырных и мясных закусок, блюда с фруктами и овощами в сыром виде, сезонные овощи «под вакуумом». Между трапезами «гуглеры» могут посетить одну из многочисленных микрокухонь, разбросанных по всей служебной территории и открытых круглосуточно без выходных, — там есть запасы экологически чистых фруктов, йогуртов, конфет, орехов и напитков. Цель Google — сделать так, чтобы сотрудник в любое время мог добраться до источника питания не больше, чем за три минуты.

Широкий и взаимодополняющий выбор продуктов питания — одна из причин, позволивших журналу *Fortune* назвать Google лучшим местом для работы в мире. Но если говорить в целом о сервисе в Googleplex, то это лишь верхушка айсберга.

К услугам сотрудников компании — массаж, парикмахерские, бровисты, курсы иностранных языков и врачебный обход, всё на месте и бесплатно. Для них открыты три лечебно-оздоровительных центра, боулинг-клуб, баскетбольные площадки, каток для хоккея на роликах, столы для настольного тенниса и футбола, аркадные игры, стена для скалолазания, тренировочная площадка для отработки ударов в гольфе и волейбольные площадки, посыпанные настоящим песком. Есть там и дом на дереве прямо в здании, и ухоженные сады, и пасеки для пчеловодства на досуге, и макет частного космического корабля Ричарда Брэнсона, и скелет тираннозавра в натуральную величину. Не забудем и о подогреваемых сиденьях унитазов...²

Google — далеко не единственная организация, вкладывающая большие средства в комфорт своих сотрудников. SAS, компания по производству программного обеспечения для бизнес-аналитики, заработавшая в 2012 г. более \$3 млрд, обеспечила своим сотрудникам доступ на теннисные корты, в сауны, бильярдный зал, бассейны с подогревом и организовала для них консультации по трудовой деятельности, включающие конфиденциальные профессиональные советы по финансовому планированию, уходу за престарелыми и семейным проблемам³. В Facebook

сотрудники могут съездить на предоставленных компанией велосипедах в парикмахерскую на служебной территории, сдать вещи в сухую химчистку, прихватить латте, совершить набег на бесплатный магазин сладостей и тут же посетить стоматолога⁴.

Но этим отличаются не только компании из сферы высоких технологий. Последние 15 лет Wegmans, сеть продовольственных магазинов на северо-востоке США, неизменно располагалась в верхней части списка «100 лучших компаний для работы» *Fortune*. За тот же период времени годовой объем ее продаж вырос почти в три раза. Пока другие розничные сети пытались увеличить прибыль за счет снижения затрат на рабочую силу, Wegmans устремилась в противоположном направлении, предложив в своих супермаркетах сотрудникам (многие из них старшекласники, довольные уже тем, что вообще нашли работу) оздоровительные программы, планы сбережений на случай непредвиденных расходов до вычета налогов, планы пакета страховок 401k, страхование жизни и стипендии на образование⁵.

В чем смысл столь щедрых трат? Для многих компаний из списка *Fortune* главный расчет прост: *довольные работники приносят больше прибыли*.

Чем больше вложений будет сделано в людей и чем сильнее они будут увлечены работой, тем успешнее их организации достигнут намеченных целей. Исследования показывают, что довольные сотрудники более продуктивны, более изобретательны и лучше обслуживают клиентов. Они с меньшей вероятностью будут увольняться или отпрашиваться с работы. Более того, они выступают в роли «лица фирмы» за пределами офиса, распространяя положительные впечатления от своей компании и привлекая в ее команду первоклассных профессионалов.

В итоге многие из числа самых прибыльных организаций в мире приходят к такому выводу: инвестирование в благополучие сотрудников по месту работы полностью окупается, ведь оно гарантирует компании, что она не сойдет с вершины⁶.

Такую точку зрения подкрепляют многочисленные исследования⁷. Так, консалтинговая фирма Great Place to Work Institute, которая ежегодно совместно с *Fortune* составляет список лучших мест для работы, выявила поразительную закономерность: акции «лучших компаний для работы» в целом превышали средние рыночные показатели в потрясающем соотношении *два к одному*⁸.

Не отстают и инвесторы. В 2004 г., примерно в то же время, когда открыл свои двери Googleplex, находящийся в Сан-Франциско фонд Parnassus Investments основал паевой инвестиционный фонд, состоявший исключительно из компаний, которые создали первоклассные рабочие места, вроде компаний, что вошли в список *Fortune*. С момента своего возникновения фонд достиг 9,63% прибыли на инвестированный капитал за год⁹. Для сравнения, обобщенный индекс S&P за тот же период был значительно скромнее — 5,58%.

Совершенно очевидно: создание вдохновляющей обстановки в рабочем пространстве способно принести значительные дивиденды.

Но как же это сделать?

Конечно, Google, SAS, Facebook и Wegmans установили высокую планку. Но что если у вас нет такого бюджета, как в транснациональной корпорации? Что делать, если вам с трудом удастся найти место для копира большего размера, не говоря уж о помещении для оздоровительного центра? Как быть, если ресторан высокой кухни далеко, а у вас только торговый автомат в конце офисного коридора?

Что тогда?

Эта книга родилась случайно.

Все началось с того, что я оставил научную деятельность, в ходе которой много лет изучал человеческую мотивацию в лабораторных условиях и преподавал психологию в колледжах и университетах. Вскоре после того как я защитил докторскую диссертацию в области социальной психологии и получил место преподавателя, мной овладело беспокойство.

Я планировал всю жизнь преподавать в вузах. Но, вступив в должность, тут же ощутил жажду новизны. Мне хотелось заняться практическим делом. Чем-то прикладным. Так я попал в мир бизнеса, где меня наняли проводить опросы общественного мнения в качестве интервьюера.

Вскоре после смены деятельности я заметил нечто неожиданное. Как социопсихолог, специализирующийся на мотивации человека, я прочел множество исследований на тему факторов, способствующих производительности, творчеству и вовлеченности сотрудников. Тем не менее, к моему удивлению, на практике применялось крайне мало сделанных ранее открытий. Многое из того, что я наблюдал — от методов найма людей в организацию до мотивов, которыми руководствовало начальство при

планировке и оформлении большинства офисных помещений, — казалось, существует само по себе, не ведая об обилии исследований о том, как создать улучшенные рабочие места.

За последнее десятилетие достижения в томографии мозга, методике сбора данных и экспериментов в бихевиоризме способствовали впечатляющему прогрессу в понимании того, какие условия помогают нам работать более эффективно. Теперь мы знаем, как распланировать помещение, чтобы стимулировать творческую деятельность; как превратить работающих рядом коллег в близких друзей; как сделать любую работу более значимой. Мы знаем, что оформление офиса может повысить производительность, что прогулка способна привести к лучшему решению и что неудачу можно использовать для достижения успеха.

Тем не менее большинство этих открытий остается погребенным в книгохранилищах или собирает пыль на полках университетских библиотек.

В некотором смысле разрыв в научной базе между мирами бизнеса и психологии вполне объясним. До недавнего времени организации испытывали ограниченные потребности в консультациях психологов. Традиционное рабочее пространство, которое развивалось со времен заводских цехов, неплохо выполняло свою функцию.

Но потом наступил переломный момент: экономика изменилась. И внезапно модель рабочего места, служившая нам многие поколения, утратила свою эффективность.

Еще в эпоху индустриальной экономики создание хорошего рабочего места означало повышение эффективности через устранение ошибок, стандартизацию трудовых процессов и выжимание из рабочих максимума. *Чувства* сотрудников в процессе труда имели второстепенное значение, поскольку оказывали ограниченное воздействие на их производительность. Главное, чтобы работа была выполнена.

Сегодня все по-другому. Наша работа непрерывно усложняется. Редко возникает нужда в работниках для выполнения рутинных повторяющихся операций — нам нужно, чтобы они еще и взаимодействовали друг с другом, занимались планированием и инновациями. Чтобы в современной экономике выстроить процветающую организацию, требуется гораздо большее, чем эффективность. Необходимо еще и соответствующее окружение, которое стимулировало бы интеллектуальное развитие, созидательное творчество и коммуникабельность.

Сегодня бизнесу нужны психологи. В мире, где производительность зависит от качества *мышления* сотрудника, на первый план выходят психологические факторы, именно они определяют успех.

Здесь я возвращаюсь к тому, как мне пришла в голову идея этой книги. После ухода из мира науки я думал, что с письменной работой покончено. Но, познакомившись с миром бизнеса лично (как в роли наемного работника, так и руководителя), пообщавшись с сотнями клиентов и получив неприкрашенное представление о том, как действуют их организации, я снова и снова приходил к одной и той же мысли: *последние достижения науки и современное рабочее место разделяет внушительный барьер.*

В своей книге я попытался его преодолеть.

В последующих главах расскажу вам о революционных открытиях в сферах мотивации, креативности, поведенческой экономики, неврологии и менеджмента; покажу, как можно с их помощью улучшить рабочие места. Каждая глава посвящена одному из аспектов рабочего пространства и содержит показательные и часто парадоксальные примеры передового опыта, призванного повысить эффективность как отдельных сотрудников, так и компании в целом.

Вы узнаете, как мотивировать сотрудников, не прибегая к бонусам; как сделать выбор между соискателями вакансий и как пробудить в людях гордость за свою организацию. Поймете, как принимать более взвешенные решения о расходах, как улаживать разногласия на рабочем месте и как сделать свои аргументы более убедительными.

Попутно мы встретимся с необычными личностями и услышим их увлекательные рассказы, каждый из которых под уникальным ракурсом позволяет понять, в чем заключаются преимущества конкретного рабочего места. Я проведу вас за кулисы, где ведутся переговоры о выдаче заложников, и продемонстрирую, как применяемые сотрудниками ФБР вербальные приемы способны сделать из вас более эффективного руководителя. Познакомлю с человеком, придумавшим разделять единое рабочее пространство на ячейки-кубиклы, и объясню, почему его представление о современном рабочем месте совершенно логично. Покажу, что может почерпнуть любая организация из структуры видеоигр, дзайна казино в Лас-Вегасе и практики найма музыкантов в симфонический оркестр.

Мы охватим множество тем за короткий срок. Труд, который вы собираетесь прочесть, впитал в себя тысячи научных исследований, чья суть передана, надеюсь, приятным и относительно свободным от профессионального жаргона языком. Я попытался написать такую книгу, которую сам хотел бы почитать в деловой поездке. Для меня это означает, что она должна быть динамичной, занимательной и полезной в практическом смысле.

Я планировал свою книгу с расчетом на две аудитории. Первая и, пожалуй, наиболее очевидная — это менеджеры, собственники и генеральные директора, словом, те, у кого есть возможность применить многие из научных рекомендаций и сразу начать менять подход своей команды к организации рабочего места.

Но эта книга — не просто план действий для тех, кто находится на верхних ступенях корпоративной лестницы. Она адресована и потенциальным лидерам, которые ищут знания, подкрепленные данными, для улучшения собственной продуктивности и подъема производительности своей команды. Независимо от вашего местоположения в организационной структуре компании, если вы хотите принимать более взвешенные решения, улучшить отношения с коллегами и сделать себя незаменимым для компании, книга может вам в этом помочь.

Есть много книг о бизнесе, содержащих общие положения и слишком мало практических рекомендаций. Эта в ином роде. В каждой главе вы найдете конкретные, научно обоснованные нововведения, которые сможете применить на своем рабочем месте независимо от той отрасли, где трудитесь. Кроме того, в конце каждой главы приводится перечень мероприятий, вытекающих из научных открытий, и предлагаются три дополнительных способа их применения, ориентированных на руководителей и потенциальных лидеров соответственно.

Неизбежный недостаток трудов о рабочих местах в целом и предлагаемого множества конкретных рекомендаций состоит в том, что не все из них пригодны для применения. Ведь каждая организация по-своему уникальна. То, что сработает для Google, может не подойти для Wegmans, и наоборот. В этом отношении одни предложения из книги могут идеально подойти вашей компании, в то время как другие — показаться менее уместными. Я предлагаю не универсальный подход к созданию отличного рабочего места (потому что это невозможно), а *меню*

Введение

из проверенных ингредиентов, чтобы вы смогли выбрать то, что покажется вам подходящим в контексте вашей организации.

К тому времени, когда вы дочитаете книгу до конца, я надеюсь, мне удастся убедить вас в одном простом факте: понимание психологической сути явления способно превратить любую организацию в прекрасное место для работы.

Секрет создания рабочих мест, которые бы всех устраивали, не в том, чтобы тратить больше денег. Надо создавать условия, позволяющие сотрудникам выполнять свою работу наилучшим образом.

А как именно это надо делать? Переверните страницу и, уверен, найдете ответы.

Часть 1



Создание
превосходной
атмосферы
в рабочем
пространстве

Глава 1 / _Не преувеличивайте успех

Почему лучшие работодатели
поощряют за неудачи

Сайлас Джонсон и представить себе не мог, что однажды станет знаменитым.

В свои 29 лет он был рад уже тому, что просто играл в бейсбол. Всего несколькими годами ранее он вкалывал на семейной ферме вместе с отцом — от восхода солнца и до тех пор, пока не начинала ныть спина. Иногда они выкраивали несколько минут, чтобы поиграть у старой мельницы. Дни тянулись бесконечно долго и были похожи один на другой.

Но все изменилось однажды утром, когда Сай заметил объявление в газете *Republican Times* (г. Оттава, шт. Иллинойс) о том, что клуб Rock Island Islanders проводит открытый просмотр игроков.

«Почему бы и нет? — подумал он. — Попытаться стоит».

Приехав на место, он обнаружил, что состязаться предстоит с 81 кандидатом, а этого количества хватило бы на несколько составов. Сай понимал, что у него мало шансов на успех. Однако каким-то чудом он оказался единственным, кому предложили постоянное место в команде.

Теперь, будучи стартовым питчером* в Cincinnati Reds, он не уставал повторять всем, кто желал его слушать: ему полегчало оттого, что удалось найти более сносный способ зарабатывать *двадцать долларов в месяц*.

Это произошло 26 мая 1935 г. Сай Джонсон готовился к матчу на стадионе Кросли и не подозревал, что ему предстоит самая памятная игра за всю его спортивную карьеру.

На стадионе все начиналось обычным порядком. Джонсон надел форму, зашнуровал бутсы и поправил бейсболку, как делал всегда, когда наступала его очередь подавать. Когда он вышел на поле, зрителей собралось больше 24 000 — необычайно большая толпа, по меркам «Цинциннати». Джонсон услышал рев трибун, поднявшийся еще до того, как он сделал первый бросок.

Сай знал, что люди пришли посмотреть не на него и его команду. Их интересовал игрок команды соперников. Левый филдер**. Тот, что стоял в своем круге и, раскачиваясь из стороны в сторону, готовился к своей очереди, третьей по счету.

Джонсон добрался до него довольно быстро. Пока левый филдер занимал свое место на основной базе, болельщики «Цинциннати» непрерывно скандировали его имя. Все было, как обычно. Он уже привык быть гвоздем программы, где бы ни играл.

Но в то воскресенье крики стихли быстро. Как только начал подавать Джонсон.

По правде говоря, Джонсон был далеко не первоклассным спортсменом. За свою карьеру он набрал гораздо больше проигрышей, чем побед, и в среднем ничтожные три страйк-аута*** на один аутинг. В современном головокружительном бейсболе, где превыше всего зрелищность, трудно даже представить его в роли стартового питчера.

■
* В бейсболе стартовым называется питчер (подающий игрок), выполняющий первую в матче подачу. — *Примеч. перев.*

** Игрок обороняющейся команды. Задача левого, правого и центрального филдеров — помешать игрокам нападающей команды продвинуться перебежками по базе. Филдер, поймав мяч, должен попасть им в бейсмена, перебегающего с базы на базу. — *Примеч. перев.*

*** Страйк-аут объявляется бьющему (бэттеру), если он трижды не сумеет нанести удар при подаче, после чего бьющий выбывает из игры. — *Примеч. перев.*

Поэтому, когда Джонсон выбил знаменитого левого филдера в первом иннинге*, удивились многие. А сделав это снова через несколько иннингов, а затем в третий раз за одну игру, он стал почти звездой. Настолько, что почти полвека спустя, в год своей смерти, он по-прежнему получал по 50 писем в неделю с просьбой выслать автограф¹⁰.

В тот день Джонсона боготворили за его игру. Но зрителям на трибунах этот матч запомнился по другой причине. Они стали свидетелями нового рекорда левого филдера. Он достиг точки падения, чего не пожелал бы себе ни один подающий игрок: *его выбивали из игры больше раз, чем кого-либо еще, за всю историю бейсбола.*

И что удивительно: всем было на это наплевать. Вряд ли кто-либо это и заметил. А дело в том, что антирекорд по страйк-аутам стал для нашего левого филдера не единственным событием на той неделе. Менее чем за сутки до того он сделал свой 714-й хоумран**, установив рекорд всех времен и навсегда застолбив за собой место в Национальном бейсбольном зале славы.

С антирекордом или без него, но он был живой легендой. И звали его Бейб Рут.

Тебе отказали 129 женщин? Это хороший показатель

Всего тремя годами ранее застенчивый, но решительно настроенный молодой человек пытался справиться со своей патологической застенчивостью на скамейке в укромном уголке ботанического сада Бронкса в Нью-Йорке.

Позже он разработал новаторский метод терапии, опубликовал более 1200 статей и 80 книг и получил в категории «Самый влиятельный психотерапевт в истории» больше голосов, чем сам Зигмунд Фрейд. Но тогда Альберт Эллис был всего лишь 19-летним юношей и ему очень хотелось устроить свидание.

■
* Период в бейсболе; основная игра состоит из девяти иннингов, при равном счете назначаются дополнительные. — *Примеч. перев.*

** В бейсболе удар, при котором мяч перелетает через все поле, что дает игроку право пробежать по всем базам и принести команде очко. — *Примеч. перев.*

Однако ему мешала одна маленькая загвоздка: он ужасно боялся женщин.

Сколько Эллис себя помнил, ему непросто было общаться с представительницами противоположного пола. Отчасти он винил в этом свое детство. Он рос болезненным ребенком, страдая от болезни почек и тонзиллита. В юности подолгу лежал в больницах, где его подвергали бесчисленным процедурам, часто по несколько месяцев кряду. Он не общался со сверстниками и довольно тяжело это переживал. Разве что родители изредка его навещали. Отец часто отлучался в деловые поездки, а мать не была склонна выказывать привязанность к сыну.

Альберт Эллис просто не знал, что такое человеческая близость.

А когда Эллис вошел в подростковый возраст, ему страстно захотелось познакомиться с девочкой. Однако при одной мысли о том, что с ней придется заговорить, его просто парализовывало.

Чтобы справиться со своей фобией, он замкнулся в себе. Эллис читал запоем и редко разговаривал. В дни, когда ему хотелось приключений, он долго гулял в парке возле дома, где издали мог тайком бросить взгляд на проходившую девушку.

«Я, бывало, садился на скамейку на Бронкс-Ривер-Парквей, — вспоминал Эллис, — в паре метров от привлекательной женщины, сидевшей на скамейке рядом. Посматривал на нее, а она нередко посматривала на меня, и я чувствовал, что некоторые из этих женщин проявляли ко мне интерес. Но сколько бы я ни говорил себе, что пора подойти, вскоре придумывал какую-нибудь отговорку и уходил, проклиная себя за ужасную трусость».

Одно время ситуация казалась безнадежной. Эллис отчаянно жаждал завязать любовные отношения. Однако разум предостерегал его от риска. «В своем воображении я не слышал и не видел ничего, кроме “злого” и “ужасного” отказа, поэтому продолжал держать свой большой рот на замке».

И однажды у него появился план.

Стоял июль. Ровно 30 дней осталось до возвращения Эллиса на учебу в колледже — идеальный отрезок времени для небольшого эксперимента. Эллис решил, что продолжит ежедневно ходить в ботанический сад. Но на этот раз не будет никакого флирта на расстоянии или неуклюжего бегства. Он как бы невзначай станет садиться рядом с каждой женщиной, которая придет в парк одна. А потом, максимум через минуту, заставит себя заговорить.

Что надеялся получить Эллис от этой мазохистской затеи? Тогда он еще сам толком ничего не осознавал. Но свою теорию уже выработал.

Стремясь избежать неудачи любой ценой, он не может идти вперед. По иронии судьбы именно непреодолимый страх быть отвергнутым и удерживает его на месте. Единственный способ преодолеть мучения и достичь своей цели, рассуждал он, — это посмотреть своим страхам в глаза.

Каким образом? Разрешив себе потерпеть неудачу.

И он терпел неудачу. Неоднократно.

В течение следующих нескольких недель Эллис стал неловко, нервно, беспомощно приставать к каждой одинокой женщине, встреченной им в ботаническом саду. Всего он подошел к 130 женщинам. 30 скрылись, как только заметили, что Эллис направляется к ним. Среди 100 остальных результаты были ненамного лучше: 99 вежливо отклонили его просьбу о свидании.

А что же та, что согласилась на свидание с юным Альбертом Эллисом? К сожалению, она так и не пришла.

На первый взгляд, эксперимент Эллиса может показаться полностью провальным. Если не считать того, что в этой истории есть еще нечто, кроме событий того месяца. Как вскоре понял Эллис, тот июль в ботаническом саду совершенно изменил его жизнь.

«Я на собственном опыте понял, что ничего страшного не произошло, — писал он позже. — Никого из женщин не стошнило, никто из них не убежал. Никто не вызвал полицию. На деле же у меня состоялись сто приятных бесед, и я стал весьма неплохо заводить разговоры с неизвестными женщинами в незнакомых местах».

Это еще он мягко выразился. Сказать, что у Альберта Эллиса разговоры с женщинами получались «весьма неплохо», подобно утверждению, что Бейб Рут «весьма неплохо» размахивал битой.

В следующий раз, когда Эллис провел свой эксперимент на парковых скамейках (да, он подошел еще к 100 женщинам), ему удалось договориться о трех свиданиях — впечатляющее достижение для человека, которого прежде страшила сама мысль о том, чтобы приблизиться к противоположному полу. Эллис достиг значительных успехов на пути к превращению, как он позже определил себя, «в одного из лучших пикаперов в Соединенных Штатах».

И это не назовешь преувеличением. В дальнейшем Эллис четырежды женился и стал автором многочисленных бестселлеров о том, как

завести роман, включая «Искусство и наука любви» (The Art and Science of Love), «Секс и холостяк» (Sex and the Single Man) и несколько претенциозную «Энциклопедию сексуального поведения» (The Encyclopedia of Sexual Behavior)¹¹.

В процессе преодоления своего страха Эллис сделал важное открытие касательно теории принятия риска: *при большом количестве попыток каждая отдельно взятая неудача становится гораздо менее значимой.*

Дональд Трамп входит в помещение под руку с супермоделью Меланией Трамп, но не водит за собой длинную вереницу ворчащих женщин, которые раньше отвергли его заигрывания, а теперь стали бы прерывать его речи. Рядом с ним мы видим только Меланию Трамп. Мало кто знает о ваших оплошностях в романтических отношениях и прочих делах, и мало кого они интересуют. В конечном счете на виду остаются только ваши успехи.

Для Эллиса уже не имело значения, что его отвергало большинство женщин. Он подходил к стольким из них, что за месяц число его свиданий превосходило показатели у большинства мужчин. К тому же он все увереннее общался с женщинами и с каждой беседой оттачивал свое мастерство.

Короче говоря, он совершенствовался.

Здесь есть скрытый смысл, выходящий далеко за рамки романтических свиданий. Если вы готовы к неудаче, вам не только легче рискнуть. В поразительно большом количестве ситуаций это и есть единственный надежный путь к успеху.

Отличительная черта знаменитых артистов, звездных спортсменов и успешных организаций

Дин Кит Симонтон — социальный психолог с увлекательной специализацией.

Пока большинство исследователей в данной области довольствуются препарированием жизни среднестатистического студента, Симонтон изучает совсем иную популяцию. Объектами его исследований стали Уильям Шекспир, Людвиг ван Бетховен, Леонардо да Винчи и подобные им люди.

Симонтон изучает гениев. Точнее, творческий дар. При этом задаются следующими вопросами: *«Откуда он берется? Как развивается? Каким образом мы можем возвращать его в своей жизни?»*

Изучая биографии выдающихся творческих личностей, в том числе их происхождение, образование, воспитание и продуктивность, Симонтон пришел к ряду интересных наблюдений о том, чем успешные люди искусства отличаются от прочих представителей своей профессии.

Так чем же отличается гений?

С одной стороны, утверждает Симонтон, у творческих гениев обычно *более широкий круг интересов*, чем у их среднестатистического современника. Занимаясь поиском решения в одной области, они между делом могут заинтересоваться несмежными областями и углубиться в изучение изобразительного искусства, музыки и литературы. Со стороны может показаться, что они просто расслабляются, но нередко именно такая побочная деятельность подпитывает их способность открывать неожиданные закономерности.

Кроме того, Симонтон считает, что, по сравнению с другими представителями своей сферы, творческие гении получают **образование на среднем уровне**. Если формального обучения будет слишком мало, тогда им не хватит знаний, чтобы сделать ценные открытия. Если они проведут слишком много времени в учебных аудиториях, тогда их мышление будет привязано к статус-кво.

Но, пожалуй, самое интересное открытие Симонтона состоит в том, что, согласно его наблюдениям, творческие гении предлагают не просто больше творческих решений. Они **предлагают больше решений**. И только.

Что общего между Шекспиром, Диккенсом, Толстым, Пикассо, Моне, Бахом, Моцартом, Вагнером, Шубертом, Брамсом и Достоевским? Все они создавали гораздо больше произведений, чем их современники.

Важно отметить, что не все их творения были шедеврами. Сегодня их помнят благодаря части их работ. Творческие гении не выдают шедевры регулярно. Однако достичь *качества*, отличающего их творения, было бы невозможно без *количества* попыток.

Симонтон сравнивает успех творческих идей с генофондом. Если вы читаете эти строки, значит, вы определенно живы и здоровы, и все благодаря генам, которые программируют ваше тело. Но останутся ли

ваши гены через столетие? Это зависит от ряда факторов, включая количество рожденных вами детей. Чем больше потомства, тем выше шансы, что ваши гены передадутся следующим поколениям.

По мнению Симонтона, аналогичный принцип применим и к творческим идеям. Чем больше решений вы вырабатываете, тем выше вероятность, что обнаружите выигрышную комбинацию, которая окажется жизнеспособной, потому что ее сочтут и новаторской, и полезной.

Стоит отметить, что одного только количества, конечно же, недостаточно. Если я брошу работу и посвящу остаток дней рисованию пейзажей, вероятность того, что мои картины попадут в Метрополитен-музей, по-прежнему останется крайне низкой. Тем не менее «низкая» — это уже огромный шаг вперед по сравнению с моими текущими шансами. Потому что в отсутствие количества они равны нулю.

Интересен следующий вывод Симонтона: творческие гении не только предпринимают больше попыток найти решение, но и довольно часто терпят фиаско¹².

Нередко доводится слышать, что Томас Эдисон потерпел сотни неудач, прежде чем ему удалось изобрести лампочку. Но не все неудачи Эдисона обернулись успехом. Он почти два десятилетия (*десятилетия!*) вкладывал средства, пытаясь найти способ извлечения железа из песка, чтобы снизить себестоимость металла. В конце концов отказался от дальнейших попыток и скрепя сердце продал свою компанию, потеряв состояние в процессе поиска¹³.

Эдисон не единственный знаменитый изобретатель, потерпевший колоссальный крах. До того как iPhone и iPad произвели революцию в мире персональных компьютеров, Стив Джобс успел пережить удивительно длинную череду неудач, включая Apple I, Apple II, Lisa, карманный персональный компьютер Newton и платформу NeXT¹⁴.

Аналогичное наблюдение можно сделать и в отношении звездных спортсменов. Когда Бейб Рут за одну неделю установил рекорд по самому большому числу хоум-ранов и страйк-аутов в течение карьеры, он знал, что эти два параметра со знаками плюс и минус неразрывно связаны. «Если бы я просто пытался собирать сингл за синглом*, — ска-

■
* Сингл — удар, в результате которого бэттер (игрок нападения) сумел добежать до первой базы. — *Примеч. перев.*

зал Рут журналистам, — то мог бы набрать средний процент отбивания в районе шестидесяти»¹⁵.

Антирекорд Рута по количеству страйк-аутов за карьеру продержался почти три десятилетия. И кто же в итоге превзошел это сомнительное достижение? На некоторое время — 16-кратный участник «Матча всех звезд» Микки Мэнгл. Затем рекорд сокрушил и аутфилдер — пятикратный победитель мировой серии Реджи Джексон¹⁶.

Неплохая компания, можно к ней и присоединиться.

Так случается не только в бейсболе, где провалы, похоже, всегда сопровождают величие. Коби Брайант промазал мимо корзины больше кого бы то ни было в истории баскетбола¹⁷. В американском футболе «рекорд» по самому большому количеству перехватов передач, отданных квотербеком за карьеру, принадлежит 11-кратному участнику Пробоула* и чемпиону Супербоула** Бретту Фавру¹⁸.

Как подчеркивает Дэниел Койл в «Маленькой книге о таланте»^{***} (The Little Book of Talent), успешные спортсмены терпят неудачи не только в игре. Они из кожи вон лезут, чтобы нарваться на неприятности во время тренировок. Специально падают или пропускают мячи. Звезда хоккея Уэйн Гретцки, например, часто падал плашмя на лед во время упражнений по катанию на коньках. Нет, он не разучился кататься. Он, экспериментируя, намеренно раздвигал пределы своих возможностей¹⁹.

Если на тренировках не прилагать усилий, утверждает Койл, обучение прекращается. Развитие происходит именно благодаря преодолению разрыва между вашими текущими возможностями и новыми навыками, которыми вы можете овладеть. Выдающиеся исполнители становятся таковыми не вследствие того, что изо дня в день играют на одном и том же уровне. Они рискуют и готовы к неудаче, используя реакцию аудитории, чтобы освоить новые навыки.

Готовность к развитию через неудачи свойственна не только отдельным людям. Поразительно большое число ведущих организаций

■
* «Матч всех звезд» Национальной футбольной лиги (НФЛ). — *Примеч. перев.*

** Финальная игра за звание чемпиона НФЛ. — *Примеч. перев.*

*** Койл Д. Код таланта: как помочь своему ребенку стать настоящим гением. — М.: АСТ: Астрель: ВКТ, Neoclassic, 2011.

поступают так же. Возьмем, к примеру, Google. Мы все знаем ее инновационные продукты, включая поисковую систему, Gmail и Google Maps.

Но как насчет Google X, инструмента для настройки домашней страницы, прожившего всего один день? Или Froogle, инструмента для сравнения цен, чье название настолько смутило пользователей, что от него пришлось отказаться? Многие ли из нас вспомнят Google Reader, Google Web Accelerator, Google Answers, Google Video Player или Google Buzz?

В общем, набирается не так уж и мало оплошностей.

«Мы используем метод проб и ошибок, — сказал в 2010 г. тогдашний генеральный директор Google Эрик Шмидт, объявляя о том, что компания закрывает Google Wave. — Мы почитаем неудачи. В нашей компании абсолютно нормально взяться за очень сложное дело, потерпеть неудачу, усвоить урок и применить его к чему-то новому»²⁰. Ему вторил и соучредитель Google Ларри Пейдж: «Даже если вы потерпите неудачу с амбициозным проектом, вряд ли это можно назвать полным провалом. Этого-то многие и не понимают».

Отчасти именно поэтому они столь плодовиты. Вот он, маленький неприглядный секрет успешных новаторов: они ошибаются чаще, чем все мы.

Spanx* и секрет успеха

В 1998 г. 27-летняя Сара Блейкли преобразила женское нижнее белье при помощи пары ножниц.

Она стояла перед шкафом, пытаясь выбрать наряд для вечеринки, и наткнулась на кремовые брюки, которые ей ужасно захотелось надеть. Но возникла проблема: брюки сидели в обтяжку и не очень подходили

■
* Компания Spanx, крупный мировой производитель нижнего белья и женских колготок, была основана Сарой Блейкли в 2000 г. Историю появления бренда см. выше. Блейкли успешно использовала простоту и легкость своих идей для создания фирмы, которая начала производить нижнее белье для коррекции фигуры. В такой одежде женщины чувствовали себя намного увереннее, так как смотрелись действительно стройно и элегантно. За минувшие годы компания смогла значительно увеличить ассортимент своих текстильных изделий, а ее владелица стала миллиардершей. — *Примеч. ред.*

к ее фигуре. Саре потребовалось надеть что-нибудь под брюки, чтобы уплотнить свою комплекцию.

Поиск решения дался нелегко.

«Вариантов [для женщин] оставалось немного — так она начала свой рассказ перед аудиторией “Женского саммита”, проводившегося журналом *Inc.* в 2011 г. — У нас было традиционное корректирующее белье, очень толстое, а на бедрах от него проступали складки или вздутия. Очертания трусиков тоже проступали сквозь брюки. А внезапно появившиеся стринги смущают меня до сих пор, потому что залезают именно туда, откуда мы всю жизнь пытаемся вытащить трусики».

Оставались только облегающие колготки. Но Блейкли не хотела, чтобы нейлон испортил ей вид босоножек. И тут ее осенило. Взяв колготки в одну руку, ножницы — в другую, Блейкли сделала два быстрых надреза и создала первую пару того, что теперь известно повсюду поклонницам корректирующего белья, как Spanx.

Вечером Блейкли вернулась домой в приподнятом настроении, чувствуя себя настоящим изобретателем. «Помню, я подумала: женщины обязательно должны это получить».

Сегодня Блейкли — миллиардер. Ее компания продает более 200 корректирующих продуктов, от *Skinny Bitches* для утяжки бедер до обтягивающих трусиков и корректирующего белья для тела *Shape Suits*. Если вы захотите приобрести себе Spanx, далеко ехать не придется. Они продаются в десяти с лишним тысячах мест, от дорогих сетей вроде *Saks Fifth Avenue* и *Neiman Marcus* до гипермаркетов, таких как *Target* и *Wal-Mart*. И это не считая еще 30 стран. Есть даже Spanx для мужчин, которые по понятным маркетинговым причинам были практически переименованы в «Зональное исполнение» (*Zoned Performance*).

Между тем вечером, когда ее посетило вдохновение перед раскрытым шкафом, и нынешним статусом владелицы многомиллионного бизнеса Блейкли пришлось преодолеть череду серьезных препятствий: ведь у нее не было опыта производства чулочно-носочных изделий, она не прошла ни одного курса предпринимательства, а ее капитал ограничивался \$5000.

На вопрос о том, как она отважилась открыть бизнес при столь сомнительных шансах, Блейкли отвечает: заслуга во многом принадлежит ее отцу. Или, если конкретнее, одному-единственному вопросу, который он задавал своим детям каждый вечер за ужином.

Некоторые родители довольствуются расспросами на предмет «Как прошел день?» или «Что вы сегодня проходили в школе?». Но только не в семействе Блейкли. Сара и ее брат должны были ежевечерне отчитываться о том, что у них сегодня *не получилось*.

Когда неудач не было, отец выражал разочарование.

«Он заставил нас с братом переосмыслить суть неудачи, — сказала Блейкли тележурналисту CNN Андерсону Куперу. — Она стала для нас не итогом, а следствием *отсутствия попыток*. И это заставляло меня уже в юном возрасте выталкивать себя из привычной среды как можно дальше»²¹.

Блейкли научили воспринимать неудачу не как признак личной слабости, а как неотъемлемую часть процесса обучения. Именно такой настрой и подготовил ее к управлению рисками, связанными с открытием собственного бизнеса. Когда плохие результаты воспринимаются как путь к обучению; когда мы признаём, что неудача — это просто ответная реакция, помогающая нам понять, над чем следует поработать дальше, то рисковать становится намного легче.

Вопрос отца преподавал ей важный урок: *если вы не ошибаетесь, значит, не развиваетесь*.

Странно то, что во многих отношениях это прямо противоречит позиции большинства преподавателей. С раннего возраста детей учат, что успех состоит в знании правильных ответов. А преодоление трудностей — дурной знак, так происходит, когда вы не совсем «врубаетесь» или работа вам не по силам. На протяжении почти всего обучения учащихся поощряют к быстрому выполнению заданий. Тех, кто не справляется, отправляют к репетиторам.

После 12 лет воздействия на умы в школе неудивительно, что многие из нас считают: неудачу надо избегать любой ценой. Нам подспудно внушают, что, испытывая затруднения, ты будешь жалко выглядеть в глазах окружающих, но ведь в действительности развить новые навыки можно, только попытавшись прыгнуть выше головы.

Некоторые педагоги в последнее время начали признавать, что страх перед неудачей мешает длительному развитию их учеников. Например, Эдвард Бургер, профессор математики в колледже Уильямса, пытается бороться с таким страхом. Вот уже десять с лишним лет он буквально награждает студентов за неуспеваемость по своему предмету.

«Вместо того чтобы просто объяснять важность неудачи, — писал Бургер в эссе для интернет-издания *Inside Higher Ed* в 2012 г., — я теперь говорю своим студентам, что если они хотят заработать отличную оценку, то должны регулярно проваливаться на тестах в течение семестра, поэтому 5% их оценки зависит от «качества неудач»».

По мнению Бургера, такой подход побуждает студентов к риску. Его цель состоит в том, чтобы устранить непредвиденные последствия школьной системы, поглощенной тестированием. То, что первоначально вводилось как инструмент обратной связи, способствующий обучению, возымело противоположное действие. Сводя результаты к отличным или хорошим оценкам, «зачету» или «незачету», доброму или плохому, мы едва ли сможем оценить по достоинству возможности для обучения, кроющиеся в неудачах.

В конце каждого семестра студенты в классе Бургера должны написать эссе с исследованием совершенной ими ошибки. В нем они рассказывают, почему изначально думали, что их подход может сработать, и как их ошибка помогла им найти новый способ распознавания проблемы²².

Неудачи как таковой недостаточно. Важно изучить ее, чтобы понять, как улучшить следующую попытку.

Справедливости ради признаем, что, составляя всего 5% от общей оценки студента, необычная методика Бургера вряд ли может сотворить революцию в сфере образования. Но исследования показывают, что его подход — вознаграждение за интеллектуальный провал, — возможно, оказывает на его учеников большее воздействие, чем можно было бы предположить, особенно когда речь идет о продвижении стиля мышления, способствующего инновациям. Причина, как мы скоро обнаружим, состоит в том, что, когда вероятность неудачи воспринимается в качестве главной опасности, наш мозг начинает вести себя причудливо.

Вы думаете, что креативность — это врожденное свойство? Подумайте над этим еще раз.

Как заронить искру творчества

Вам знакомо ощущение открытия, когда, благодаря своей пронизательности, вы находите решение трудной задачи? Давайте попробуем воспроизвести это ощущение прямо сейчас. Сыграем в небольшую игру с целью проверки вашей креативности.

Я приведу три, на первый взгляд не связанных друг с другом слова. Ваша задача: придумать четвертое, которое концептуально *объединит* первые три.

Вот пример:

ШВЕЙЦАРСКИЙ, ПИРОГ, КОТТЕДЖ

Ответ в данном случае — сыр. (Швейцарский) сыр, сырный (пирог), (коттедж) сыр.

Теперь посмотрим, справитесь ли вы со следующими заданиями.

КРАСИТЬ, КУКОЛЬНЫЙ, КОШКИН — _____

ПАДАЮЩАЯ, АКТЕР, ПЫЛЬ — _____

ЗАЖЕЧЬ, ДЕКОРАТИВНАЯ, ГОРЕЛА — _____

Это лишь несколько заданий из Remote Associates Test («Теста отдаленных ассоциаций»), также известного под не совсем удачным сокращением RAT*-метода, применяемого психологами для измерения творческой интуиции. Чтобы найти правильные ответы (в данном случае «дом», «звезда» и «свеча»), вы должны обнаружить связь между, казалось бы, не связанными между собой понятиями. Такой же процесс движет многими творческими начинаниями²³.

Теперь предположим, что мы подняли ставки. Вместо того чтобы выполнять RAT ради удовольствия, предположим, вы будете получать от меня деньги в зависимости от ваших успехов. Перед вами появятся 10 пунктов теста. За каждый правильный ответ я плачу хрустящей пятидолларовой банкнотой. Ну что, готовы?

Но погодите. Прежде чем мы начнем, давайте ненадолго остановимся.

Попытайтесь осознать, что вы сейчас чувствуете. Вы в нетерпении? Сосредоточены? Заинтересованы? Если это так, то, скорее всего, испытываете, по определению психологов, «мотивационное состояние приближения». Когда люди так настроены, их внимание сосредотачивается на достижении положительных результатов, потому что они видят возможность заработать.

Сравните это с тем, что вы испытаете, когда мы немного изменим условия эксперимента. Вместо того чтобы платить вам за каждый пра-

* Rat переводится с английского как «крыса». — *Примеч. перев.*

вильный ответ, я просто дам вам сразу \$50. Неплохо, правда? Но погодите, вас ждет подвох: на этот раз буду отнимать у вас по \$5 за каждую ошибку.

Обратите внимание на то, как изменились ваши ощущения. Если вы похожи на большинство людей, то ваше внимание уже не будет сосредоточено на потенциальной «прибыли». Теперь вы больше задумываетесь о возможности потери. Вы вошли в так называемое «мотивационное состояние избегания неудачи»*.

При решении любой задачи нами может овладевать настроение «приближения» или «избегания». Возьмем такое относительно рутинное занятие, как посещение тренажерного зала. Некоторые из нас тренируются там для того, чтобы находиться в хорошей физической форме или производить впечатление на интимного партнера (приближение к положительному результату), тогда как остальные, возможно, идут туда, чтобы сбросить лишний вес или снизить уровень холестерина (избегание отрицательного результата). В обоих случаях наши действия абсолютно одинаковы. Но разница в психологической установке может существенно повлиять на наши ощущения, сказываясь на всем — от эмоций, с какими мы встаем на беговую дорожку, до вероятности возвращения в зал на следующий день.

Наш мотивационный настрой особенно важен, когда мы занимаемся творческой деятельностью. Исследования показывают, что, возбуждаясь от возможности получить выгоду, мы придерживаемся гибкого познавательного стиля, позволяющего легко переключаться с одной интеллектуальной категории на другую. Мы шире смотрим на вещи, различая за деревьями лес и рассматривая расширенный спектр вероятностей. В общем, когда нами движет мотивация приближения, мы инстинктивно пользуемся именно теми ментальными техниками, которые повышают нашу креативность.

Но когда в дело вступает мотивация избегания, возникает совсем другая история²⁴.

■
* Как выяснили психологи, у человека есть два разных мотива, функционально связанных с деятельностью, направленной на достижение успеха, — это мотив достижения успеха и мотив избегания неудачи. —
Примеч. ред.

В тот самый момент, когда мы сосредотачиваемся на уклонении от негативного результата, наше внимание сужается, а мышление становится более косным. Нам труднее разглядеть ситуацию в целом, мы сопротивляемся умственным изысканиям, необходимым для поиска решения. Внезапно становится гораздо сложнее поймать ускользающие идеи.

Отчасти причина лежит в физиологии. Таков вывод исследования, проведенного в 2009 г. в Университете Буффало, где психолог Марк Сири взял и все-таки провел эксперимент с тестом RAT, описанный выше.

В рамках исследования Сири разделил участников на две группы: в первой каждый правильный ответ *поощрялся* денежным вознаграждением, а во второй каждый неправильный ответ *наказывался* отъемом такой же суммы. Перед началом он подключил к участникам несколько контрольно-измерительных устройств, которые в ходе эксперимента фиксировали физиологические реакции.

Сначала обе группы реагировали одинаково. Почти все продемонстрировали учащенное сердцебиение при представлении задачи. Это был хороший знак: он означал, что задача им интересна.

Но потом стало происходить нечто забавное. У участников группы «убытков» стала наблюдаться необычная сердечно-сосудистая деятельность. Количество крови, перекачиваемой из их сердец, снизилось, и артерии сузились — организм реагировал так, будто подвергался угрозе²⁵.

Как отмечает невролог из Стэнфордского университета Роберт Сапольски, многовековая эволюция сформировала нашу биологическую реакцию на ситуации, кажущиеся опасными. Когда наш мозг чувствует угрозу, в организме срабатывает переключатель, создавая перегрузку для сердечно-сосудистой системы. Но дело в том, что переключатель-то всего один. Реакция «борись или беги», происходящая в организме, когда нас предостерегают от ошибок, та же, что заставляла нас бежать, спасая свою жизнь, когда за нами гнался лев²⁶.

Излишне говорить, насколько трудно искать творческие идеи, когда ваш организм реагирует так, будто вами вот-вот пообедают.

Бывают случаи, когда краткие всплески мотивации избегания полезны, но, согласно исследованиям, такие всплески лучше прибегать для тех задач, что требуют настойчивости. В публикации под названием «Голь на выдумки хитра» (Necessity Is the Mother of Invention), вышедшей

в 2012 г., группа психологов из Амстердама пришла к выводу, что, когда люди настроены на избегание, они дольше работают, результатом чего порой может стать более совершенный продукт творческого труда. Однако эти же ученые обнаружили, что участникам исследования, находившимся в состоянии избегания, пришлось потратить значительно больше психической энергии на решение одной и той же задачи, чем тем, кто находился в состоянии приближения. И это еще не всё: группа в состоянии избегания переоценивала сложность задачи перед началом работы²⁷.

Это приводит нас к интересному выводу: когда внимание в основном уделяется тому, чтобы избежать провала, работа становится не просто более напряженной — ее намного труднее выполнять. А в долгосрочной перспективе такое психическое напряжение нанесет тяжелый урон, приводя к уменьшению инноваций и ощущению перегорания.

Как ни странно, позволяя случаться ошибкам, мы можем повысить качество нашей работы. Это применимо даже в ситуациях, не требующих творческого подхода. И, как мы увидим в следующем разделе, иногда это становится вопросом жизни и смерти.

Почему успешные команды совершают больше ошибок

В середине 1990-х Эми Эдмондсон, преподаватель теории лидерства и управления в Гарвардской школе бизнеса, проанализировала данные для довольно простого (как она думала) исследования и вдруг заметила нечто необычное.

Она изучала командную работу в больницах для своего диплома, посвященного поведению работника в составе организации, который ей предстояло защищать в Гарвардском университете. В основу исследования Эдмондсон положила вопрос: совершают ли меньше ошибок медсестры, имеющие лучшие отношения с коллегами?

Исследователь думала, что все очевидно: работая в обстановке сотрудничества, медсестры могли лучше сосредоточиться на своих функциях. Конечно, они будут меньше ошибаться. *И все дела!*

Оказалось, что нет. На деле Эдмондсон обнаружила прямо противоположную тенденцию: чем лучше отношения медсестер с их руководством и коллегами, тем *чаще* они ошибаются.

Как такое может быть?

Сначала Эдмондсон была потрясена. Но постепенно объяснение нашлось. Медсестры в тесно связанных группах, действительно, не *совершают* больше ошибок — они просто чаще *сообщают* о них. Причина проста: когда последствия признания ошибки слишком тяжелы, сотрудники вообще стараются в ней не признаваться. Но, когда рабочая обстановка психологически безопасна и к ошибкам относятся как к естественной части процесса обучения, сотрудники реже предпочитают скрывать их. Любопытный вывод состоит в следующем: боязливые команды избегают анализа причин своих промахов, что лишь повышает вероятность повторения их ошибок и в будущем.

Наличие команды, которая боится признаться в неудаче, создает опасную проблему, особенно потому, что эти симптомы проявляются не сразу. Группа, с виду хорошо функционирующая, на поверку может оказаться слишком парализованной, чтобы признавать собственные недочеты. В отличие от нее команда, где люди смело признают свои неудачи, способна лучше научиться на ошибках своих членов. Кроме того, они принимают меры, чтобы предотвратить повторение этих ошибок путем подстройки своих рабочих процессов. Таким образом, в долгосрочной перспективе поощрение сотрудников к признанию ошибок становится крайне важным первым шагом на пути к совершенствованию.

Как отмечает Эдмондсон в своем недавнем исследовании, ошибки бывают разные. Одни вызваны невнимательностью и недостатком способностей, другие — неопределенностью или экспериментированием. Проблема многих организаций в том, что давление, заставляющее избегать неудач, там настолько сильно, что вряд ли кто-то захочет докопаться до их причин. Когда к интеллектуальным неудачам относятся точно так же, как к тем, что можно было элементарно предотвратить, процессы обучения и творчества в организации замедляются.

В результате получаем плачевные результаты: над культурой инноваций берет верх культура самосохранения²⁸.

Так что же делать организации?

Сказать сотрудникам, что провалы идут на пользу дела? Поощрять ошибки? Вознаграждать за неудачи? На удивление большое число престижных организаций считает, что ответом на эти провокационные вопросы должно быть громкое «Да».

Правильный способ вознаграждения за провалы

В 2011 г. рекламист Аманда Золтен рискнула по-крупному.

Она и ее команда в рекламном агентстве Grey Advertising готовились сделать предложение важному клиенту. Один из ведущих производителей гранул для кошачьего туалета искал новое агентство, и Аманде очень хотелось победить в объявленном им тендере. Она знала: чтобы выделиться на фоне конкурентов, ее команде придется сделать какой-нибудь поистине оригинальный ход, и не хотела отдавать это на откуп креативному отделу агентства.

В мире рекламы впечатляющая презентация может привести к установлению многолетних деловых отношений, а ее провал — к разрыву всяческих контактов. Это очень важное мероприятие. Именно поэтому Золтен твердо вознамерилась произвести неизгладимое впечатление, способное выделить ее команду.

Тогда она совершила нестандартный ход: решила поэкспериментировать с продуктом клиента досрочно, проведя небольшой тест. Накануне вечером перед важным мероприятием она даже обратилась за помощью к своей кошке Люси Белл.

Встреча началась довольно заурядно. За большим столом в конференц-зале сидели шестеро топ-менеджеров из компании клиента. По ходу своего выступления Золтен решила, что настал ее час, и как бы невзначай заметила, насколько эффективно производимые клиентом гранулы нейтрализуют неприятный запах. А для пущей убедительности попросила присутствующих посмотреть под стол. Там, в центре конференц-зала, стоял кошачий туалет с наполнителем, подкрепленный «вкладом» от Люси Белл.

Реакция на ее поступок не была однозначно положительной. Несколько топ-менеджеров непроизвольно отпрянули от стола. Двоим пришлось покинуть помещение. Среди тех, кто остался, после заметной паузы прокатился неловкий смешок.

Начальник Аманды узнал о ее выходке. Но, вместо того чтобы отчитать ее за оскорбление потенциального клиента, он выдал ей приз «За героический провал» и отметил ее мужество перед другими сотрудниками агентства. Президент Grey Top Мирен сказал в интервью *The Wall Street Journal*, что решил учредить ежеквартальный приз для сотрудников, которые рискуют, отметив, что сам по себе масштаб его агентства,