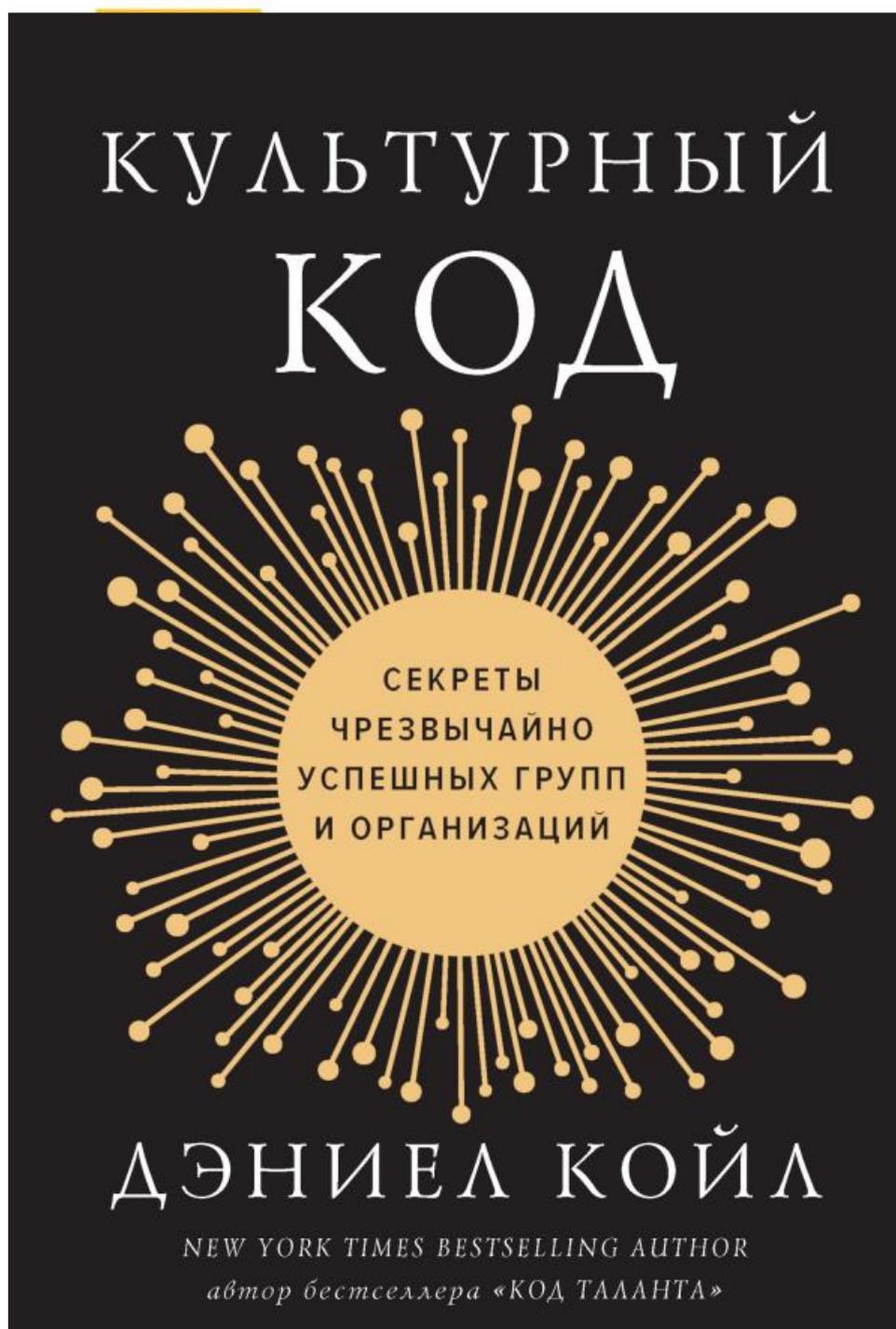


Дэниел Койл
Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и
организаций



«Дэниел Койл. Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций»: КоЛибри, Азбука-Аттикус; Москва; 2018
ISBN 978-5-389-14726-3

Аннотация

Почему одним командам удается прийти к успеху, а другим – нет? Наверное, успешные команды состоят из профессионалов, а неуспешные – из дилетантов и лентяев?

Дэниел Койл, американский журналист и автор бестселлеров New York Times считает иначе. По его мнению, важная составляющая успеха – это «культурный код», или культура взаимодействия внутри коллектива, независимо от его размера. Тщательно проанализировав деятельность наиболее эффективных команд, например Google, Pixar или спецназ ВМС США, Койл обнаружил три важных принципа, лежащих в основе взаимодействия внутри команды. Выполняя рекомендации Дэниела Койла, вы сумеете собрать отличную команду, узнаете, каким руководителем нужно быть и как создать оптимальные условия для работы.

«Культура группы – одна из самых мощных сил на планете. Мы ощущаем ее присутствие в успешном бизнесе, лучших спортивных командах, счастливых семьях, и мы чувствуем ее отсутствие или “токсичность”. Мы способны оценить ее влияние на конечный результат. Тем не менее механизмы действия такой культуры остаются загадкой. Все хотят создать сильную культуру в своей организации, сообществе и семье. Все понимают, что она эффективна. Мы просто до сих пор не знали, как именно она работает...» (Дэниел Койл)

Дэниел Койл

Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций

Джен

Культура: от латинского cultus , что означает обработанный

Daniel Coyle
THE CULTURE CODE
The Secrets of Highly Successful Groups

© 2017 by Daniel Coyle

© Гольдберг Ю. Я., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2018
КоЛибри®

* * *

ДЭНИЕЛ КОЙЛ – американский журналист, публицист, автор бестселлеров New York Times, редактор журнала Outside, посвященного активному и здоровому образу жизни и спорту. Дважды финалист Национальной журнальной премии США (National Magazine Award), лауреат премии William Hill Sports Book of the Year (2012). Тренировал бейсбольную команду Малой лиги города Хомер, сейчас работает консультантом бейсбольной команды Главной лиги «Кливленд Индианс».

Если вы хотите понять, как работают успешные группы, какой язык они используют, как поощряют творчество, – то не найдете более надежного гида, чем «Культурный код». Это образец пронизательности и практичности.

ЧАРЛЗ ДАХИГГ,
лауреат ПУЛИТЦЕР ОБСКОЙ ПРЕМИИ,
автор бестселлеров NEW YORK TIMES

Я много лет ждал, когда кто-нибудь напишет такое руководство – мне это представлялось чем-то экстраординарным. Результат оказался даже лучше, чем

я ожидал. Дэниел Койл написал блестящую, завораживающую книгу, которая развенчивает мифы о магии успешных групп. Рядом с ней бледнеют все остальные книги по культуре группы. Прочтите ее немедленно.

АДАМ ГРАНТ,
автор бестселлеров NEW YORK TIMES

На каждой странице вы найдете глубокие идеи, а также истории, которые изменят ваш подход к работе и лидерству, ваше влияние на мир. Настоятельно рекомендуется к прочтению.

СЕТ ГОДИН,
автор книги «НЕЗАМЕНИМЫЙ. МОЖНО ЛИ БЕЗ БАС ОБОЙТИСЬ?»

Пошаговая инструкция по формированию команд – не только эффективных, но и счастливых. Эту книгу следует обязательно прочитать как лидерам, так и рядовым членам коллективов.

ЛАСАО БОК,
экс-вице-президент по персоналу GOOGLE

Введение

Когда два плюс два равняется десяти

Давайте начнем, возможно, с самого древнего из всех вопросов: «Почему одни группы являются чем-то большим, чем сумма их частей, а другие – чем-то меньшим?»

Пару лет назад дизайнер и инженер Питер Скиллман организовал соревнование, чтобы это выяснить. Несколько месяцев он собирал группы из четырех человек в самых разных местах, в том числе в Стэнфорде, Калифорнийском и Токийском университетах. Всем группам было предложено одинаковое задание: построить максимально высокое сооружение, используя следующие предметы:

20 упаковок спагетти;
0,91 м клейкой ленты;
0,91 м веревки;
Один обычный зефир.

Стояло всего одно условие: зефир должен был находиться на самом верху. Но наиболее интересным в эксперименте было не задание, а сами участники состязания. Одни команды набирались из студентов школ бизнеса, а другие – из дошкольников.

Студенты, изучавшие бизнес, подходили к работе со всей серьезностью. Они начинали с обсуждения задачи и выработки стратегии. Изучали материалы. Выдвигали самые разные идеи и задавали глубокие вопросы. Они разрабатывали несколько вариантов, затем совершенствовали идеи, которые выглядели многообещающе. Это было профессионально, рационально и разумно. В конечном счете они отдавали предпочтение какой-то одной стратегии, затем распределяли обязанности, и строительство начиналось.

Дошкольники действовали иначе. Они не разрабатывали стратегий, не анализировали и не делились опытом. Не задавали вопросы, не предлагали варианты, не оттачивали идеи. Фактически они почти не разговаривали, стоя вплотную друг к другу. Их взаимодействие нельзя было назвать беспроblemным или организованным. Они выхватывали друг у друга строительные материалы и начинали работу, не имея ни плана, ни стратегии. Речь их была краткой и отрывистой: «Сюда! Нет, сюда!» Их метод можно описать как *попытку соединить*

разные материалы .

Если бы вам предложили заключить пари, выбор победителя был бы очевидным. Вы бы поставили на студентов школы бизнеса, потому что на их стороне знания, навыки и опыт. Именно так мы обычно оцениваем эффективность коллективов. Мы предполагаем, что объединение квалифицированных индивидуумов приводит к созданию квалифицированной группы – точно так же, как два и два в сумме дают четыре.

Но вы бы проиграли пари. Несколько десятков экспериментов показали следующий результат: средняя высота сооружения у дошкольников составляла 66 см, а у студентов – менее 25.¹

В этот результат трудно поверить, потому что он кажется невероятным. Мы видим умных и опытных студентов, изучающих бизнес, и не можем представить, что состоящие из них группы показывают такой слабый результат. Подобным же образом нам трудно вообразить, что неискушенные и неопытные дошкольники объединяются в эффективные группы. Но эта иллюзия, подобно всем остальным, обусловлена тем, что инстинкт побуждает нас сосредоточиться на неверных деталях. Мы фокусируемся на том, что можем видеть, – индивидуальных навыках. Но они-то как раз и не имеют значения. Важно взаимодействие.

Студенты школ бизнеса вроде бы сотрудничают, но на самом деле вовлечены в процесс, который психологи называют управлением статусом. Они выясняют свое место в общей структуре. *Кто главный? Можно ли критиковать чужие идеи? Какие здесь правила?* Их взаимодействие кажется гладким, но лежащее в его основе поведение характеризуется неэффективностью, сомнениями и скрытым соперничеством. Вместо того чтобы сосредоточиться на задаче, они пытаются справиться со своим недоверием друг к другу. Они слишком много времени посвящают управлению статусом и не могут ухватить суть проблемы (зефир относительно тяжелый, а спагетти трудно закрепить). В результате первые попытки часто оказываются неудачными, и отведенное время истекает.

Действия дошкольников на первый взгляд кажутся неорганизованными. Но если рассматривать группу как целое, их поведение будет рациональным и эффективным. Они не конкурируют за статус. Плечом к плечу малыши энергично решают задачу. Они действуют быстро, замечают проблемы, предлагают друг другу помощь. Они экспериментируют, идут на риск и оценивают результаты, которые помогают им находить эффективные решения.

Дети добиваются успеха не потому, что они умнее, а потому, что лучше работают вместе. Они используют простой и действенный метод, который поможет эффективности всей группы превысить сумму эффективностей каждого из ее членов.

Именно этому методу посвящена данная книга.

Культура группы² – одна из самых мощных сил на планете. Мы ощущаем ее присутствие в успешном бизнесе, лучших спортивных командах, счастливых семьях, и мы чувствуем ее отсутствие или «токсичность». Мы способны оценить ее влияние на конечный результат. (По результатам исследования 200 компаний, проведенного учеными из Гарварда, сильная культура группы за десять лет повышает чистый доход на 765 %.) Тем не менее механизмы действия такой культуры остаются загадкой. Все хотят создать сильную культуру в своей организации, сообществе и семье. Все понимают, что она эффективна. Мы просто до сих пор не знали, *как* именно она работает.

Причина непонимания может быть обусловлена нашим взглядом на культуру. Обычно мы рассматриваем ее как характеристику группы, нечто вроде ДНК. Сильные, хорошо

¹ Команды дошкольников также оказались успешнее команд юристов (средняя высота башни 38 см) и команд руководителей компаний (56 см). – *Здесь и далее, если не указано иное, прим. авт.*

² Сочетание «культура группы» используется в этой книге преимущественно в следующем значении: «культура организации с опорой на эффективную групповую работу». – *Прим. ред.*

зареккомендовавшие себя культуры, например в Google, Disney и в спецназе ВМС, выглядят такими особенными, непохожими на другие, что мы считаем их чем-то неизменным, в каком-то смысле predetermined. При таком образе мыслей культура определяется судьбой. Одни группы наделены даром сильной культуры, другие – нет.

В этой книге представлен другой подход. Последние четыре года я посвятил изучению восьми самых успешных групп в мире, в числе которых были спецназ ВМС, школа в бедном районе города, профессиональная баскетбольная команда, киностудия, комедийная театральная труппа и банда похитителей драгоценностей.³ В процессе исследования выяснилось, что культуры этих групп зависят от определенного набора навыков. Эти навыки, использующие способность нашего социального интеллекта обеспечивать взаимодействие, совпали с навыками, которые применяли дети дошкольного возраста при построении башни из спагетти, и составляют основу этой книги. Навык № 1 – обеспечить безопасность – определяет, как сигналы связи генерируют чувство принадлежности и идентичности. Навык № 2 – делиться уязвимостью – объясняет, как привычка к общему риску способствует доверительному сотрудничеству. Навык № 3 – установить цель – говорит о том, как нарративы создают общие цели и ценности. Эти три навыка работают вместе, сначала создавая связи в группе, а затем направляя их на действие. Каждая часть книги организована наподобие путешествия: сначала мы изучим, как работает определенный навык, а затем «отправимся в поле», чтобы познакомиться с группами и лидерами, ежедневно применяющими эти методы. В конце той или иной части дается список конкретных советов, как можно применить эти навыки в вашей группе.

Ниже мы познакомимся с некоторыми из самых эффективных культур, сложившихся внутри групп, на нашей планете и поймем, что служит их движущей силой. Мы заглянем в механизм работы мозга и увидим, что ум переоценен и что приятные манеры – это совсем не так важно, как может показаться. И самое главное – мы увидим, как лидеры эффективных культур справляются с трудностями достижения превосходства в быстро меняющемся мире. Возможно, успешная культура напоминает магию, но магия здесь ни при чем. Культура – это набор живых взаимоотношений, работающих на достижение цели. Важно не то, кто вы. Важно, что вы делаете.

Навык № 1 **Обеспечить безопасность**

1 **Хорошие овцы**

Познакомьтесь с Ником, красивым темноволосым мужчиной, которому еще не исполнилось тридцати. Вместе с тремя другими людьми Ник сидит в обшитом деревянными панелями конференц-зале в Сигтле. На первый взгляд он обычный участник обычного совещания. Но впечатление обманчиво. Собеседники этого не знают, но его задача – подорвать эффективность группы.

Ник – ключевой элемент эксперимента, который проводит Уилл Фелпс, изучающий организационное поведение в Университете Нового Южного Уэльса в Австралии. Фелпс ввел в эксперимент Ника, чтобы тот воплощал в себе три негативных архетипа: Придурок (агрессивный, дерзкий человек, психопат), Лентяй (человек, не склонный к каким-либо

³ Группы выбирались согласно следующим критериям: 1) они должны были принадлежать к 1 % лучших в своей области на протяжении как минимум десяти лет (если такое возможно); 2) они добивались успеха с разным персональным составом; 3) их культуру высоко оценили знающие люди как в их сфере деятельности, так и вне ее. Чтобы избежать предвзятости при выборе, я рассматривал и многие культуры, которые не добились таких выдающихся успехов.

усилиям) и Нытик (похожий на ослика Иа-Иа). Ник играет эти роли в составе групп из четырех человек, которым дали задание составить маркетинговый план для некоего стартапа. Фактически Фелпс внедряет его в разные группы, почти как биолог внедряет вирус в организм, – для того, чтобы наблюдать за реакцией окружающих. Фелпс называет это экспериментом с паршивой овцой.

Ник превосходно разыгрывает паршивую овцу. Почти в каждой группе его поведение снижает качество и эффективность работы на 30–40 %. Причем это снижение не зависит от того, в какой роли он выступает – Придурка, Лентяя или Нытика.

«Когда Ник – Нытик, все поначалу с воодушевлением принимаются за дело. Он ведет себя тихо, выглядит утомленным, а в какой-то момент роняет голову на стол, – пишет Фелпс. – И со временем все как будто заражаются его настроением, становятся тихими, усталыми и вялыми. В конечном счете трое остальных членов группы опускают головы на стол или сидят, скрестив руки».

Когда Ник изображает Лентяя, происходит примерно то же самое. «Группа быстро перенимает его манеры, – пишет Фелпс. – Они спешно заканчивают проект, но работа сделана плохо. Но что интересно: сами они очень довольны результатом. “Мы молодцы, и нам очень понравилось”, – говорят они. Но это неправда. Они просто согласились с точкой зрения, что проект не так уж важен и не стоит их времени и сил. Я рассчитывал, что кого-то из членов группы расстроит поведение Лентяя или Нытика, но этого не произошло. Реакция была такой: “Ну что ж, если так вышло, то и мы будем Лентяями и Нытиками”».

Исключение составляла одна группа.

«Эта группа выбивалась из общего ряда, – говорит Фелпс. – Впервые она привлекла мое внимание, когда Ник отметил, что в одной группе к нему относятся иначе. Как он ни старался, эффективность ее работы не снижалась. Ник сказал, что причиной этого по большей части был один парень, почти доведший его до белого каления. Деструктивное поведение Ника никак не влияло на результат – в отличие от того, что было в других группах. Этот парень всегда находил способ противостоять ему, вовлечь в работу остальных, направить их к достижению цели».

Назовем этого парня Джонатан. Это молодой человек – худой, с вьющимися волосами, с тихим, спокойным голосом и приятной улыбкой. Несмотря на все усилия паршивой овцы, группа Джонатана не утрачивала внимания и энергии и всегда выдавала качественные результаты. Но самое удивительное, как отмечает Фелпс, заключалось в том, что Джонатан на первый взгляд вообще ничего для этого не делал.

«Большая часть его работы очень проста и поначалу почти незаметна, – говорит Фелпс. – Ник начинает изображать Придурка, и [Джонатан] наклоняется вперед и использует язык тела, смех и улыбку, но при этом избегает высокомерия и ухитряется нейтрализовать опасность и разрядить обстановку. Кажется, что ничего не изменилось. Но если присмотреться внимательнее, то выяснится, что произошло нечто невероятное».

Фелпс снова и снова изучает видеозапись действий Джонатана, анализируя их, словно теннисную подачу или танцевальное па. Обнаруживается определенная закономерность: когда Ник начинает играть роль Придурка, Джонатан мгновенно и очень доброжелательно реагирует, гася негативизм и превращая потенциально нестабильную ситуацию в устойчивую и безопасную. Затем Джонатан совершает резкий разворот и задает простые вопросы, которые вовлекают в дискуссию остальных, внимательно слушает ответы и реагирует на них. Уровень энергии повышается; люди перестают стесняться, делятся идеями, строят цепочки догадок и линии сотрудничества, которые быстро и неуклонно ведут к цели.

«В сущности, [Джонатан] создает ощущение безопасности, а затем поворачивается к другим людям и спрашивает: “Эй, а что вы об этом думаете?” – объясняет Фелпс. – Иногда он даже интересуется мнением Ника. Самое главное, что он внушает мысль: “*Послушайте, это на самом деле комфортно и увлекательно, и мне интересно, что думает каждый из вас*” . Удивительно, как такие простые, незаметные действия помогают вовлечь всех в работу». Даже Ник, почти против своей воли, старался быть полезным.

История о паршивых овцах удивительна по двум причинам. Прежде всего, мы склонны считать, что успешность группы определяют такие поддающиеся измерению качества, как интеллект, навык, опыт, а не почти невидимые особенности поведения. Тем не менее именно они оказываются решающими в подобной ситуации.

Вторая причина заключается в том, что Джонатан добивается успеха без каких-либо действий, которые мы обычно ассоциируем с сильным лидером. Он не становится во главе группы и не указывает, что делать. Он не разрабатывает стратегии, не мотивирует, не предлагает определенного взгляда на проблему. Он просто создает условия для работы других людей, формирует окружающую среду, главная особенность которой абсолютно ясна: *мы тесно связаны друг с другом*. Группа Джонатана успешна не потому, что ее члены умнее, а потому, что они чувствуют себя в безопасности.

Обычно мы не придаем безопасности особого значения. Мы считаем это чувство похожим на эмоциональную атмосферу – заметную, но не слишком влиятельную. Однако результаты экспериментов Фелпса подсказывают нам одну замечательную идею. Безопасность – это не только эмоциональная атмосфера, но и основа, на которой строится сильная культура. Естественным образом возникают более глубокие вопросы: *откуда берется безопасность? Как ее обеспечить?*

Когда членов успешных групп просят описать взаимоотношения друг с другом, все они, как правило, выбирают одно и то же слово. Это не *друзья*, не *команда* и не *племя* – или другой вполне вероятный термин. Они говорят о *семье*. Более того, в таких же терминах они толкуют свое восприятие отношений в группе.⁴

«Я не могу это объяснить, но просто все кажется таким, как должно быть. Я пару раз пытался уйти, но каждый раз возвращался. Эти парни – мои братья» (Кристофер Болдуин, 6-й отряд спецназа ВМС США).

«Это нерационально. Если относиться к этому рационально, невозможно делать то, что здесь происходит. Это совместная работа, которая выходит за границы профессии и захватывает остальные аспекты жизни людей» (Джо Негрон, независимые школы КИПП⁵).

«Очень здорово, когда ты знаешь, что можешь пойти на огромный риск, а эти люди будут рядом и поддержат тебя в любом случае. Мы уже привыкли к этому чувству» (Нейт Дерн, группа театра комедии Upright Citizens Brigade).

«Мы все в восторге от того, что чувствуем себя семьей, потому что это позволяет больше рисковать, быть откровенными друг с другом и показывать свою уязвимость, что невозможно в обычной обстановке» (Дуэйн Брэй, дизайнерская компания IDEO).

Посещая эти группы, я заметил характерную закономерность, связанную с взаимодействием внутри них. Закономерность прослеживалась не в каких-то глобальных вещах, а в небольших особенностях социальной связи. Взаимодействие членов группы не зависело от характера группы – это могло быть воинское подразделение, киностудия или школа в бедном районе города. Я составил следующий список:

1. Пространственная близость – размещение зачастую в форме круга.
2. Частые зрительные контакты.
3. Физический контакт (рукопожатия, касание кулаками, объятия).
4. Частый, краткий и энергичный обмен мнениями (никаких продолжительных речей).

⁴ Не случайно многие успешные группы используют самоназвания, похожие на фамилии. Работники компании Pixar – Pixarians, а сотрудники Google – Googlers. То же самое относится к компании Zappos – Zapponians, школе KIPP (КИПП) – KIPPsters и многим другим сообществам.

⁵ КИПП, что расшифровывается как «Знание – мощная программа» (англ. Knowledge Is Power Program). О том, в чем состоит уникальность школ КИПП и что позволяет их ученикам добиваться невероятных успехов, подробно написано в книге Дэниела Койла «Код таланта» (М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2017). – Прим. ред.

5. Высокий уровень взаимодействия, все говорят со всеми.
6. Говорящего редко перебивают.
7. Большое количество вопросов.
8. Внимательное, активное слушание.
9. Юмор, смех.
10. Мелкие знаки внимания (вас благодарят, перед вами открывают дверь).

И еще одно: выяснилось, что общение в таких группах может превратиться в своего рода зависимость. Я продлевал свои исследования, придумывая предлоги, чтобы побыть с этими людьми еще день или два. Я обнаружил, что мечтаю о смене места жительства, чтобы иметь возможность работать с ними. Было что-то очень притягательное в принадлежности к этим группам, и у меня возникало устойчивое желание поддерживать с ними связь.

Для описания такого рода взаимодействия мы используем термин *химия*. Когда вы встречаете группу с хорошей химией, то мгновенно распознаете ее. Это необычное, очень сильное ощущение, смесь волнения и глубокого чувства комфорта, загадочным образом возникающее внутри определенных социальных групп и не появляющаяся в других. Это ощущение невозможно предсказать или контролировать.

Или все же возможно?

На третьем этаже сверкающего современного здания в Кембридже, штат Массачусетс, группа ученых бьется над разгадкой внутреннего механизма групповой «химии». Лаборатория МТИ по изучению динамики поведения человека занимает несколько скромных офисов, окруженных всевозможными мастерскими и кабинетами, в которых, помимо всего прочего, можно найти британскую красную телефонную будку, манекен в трусах из алюминиевой фольги, а также нечто похожее на миниатюрные «американские горки», подвешенные к потолку. Лабораторией руководит Алекс (Сэнди) Пентланд, профессор информатики, с тихим голосом, живыми глазами, густой серебристой бородой и непринужденной уверенностью сельского врача. Пентланд начал свою карьеру с изучения спутниковых снимков бобровых хаток, и его метод с тех пор не претерпел существенных изменений. Он заключается в использовании высоких технологий для выявления скрытых закономерностей поведения.

«Обмен сигналами у человека происходит так же, как у других животных, – объясняет Пентланд, пока мы сидим за кофейным столиком в его маленьком уютном кабинете. – Вы можете измерить уровень интереса, выявить лидера, понять, кто сотрудничает, кто притворяется, кто действует синхронно с группой. Мы обладаем этими каналами коммуникации и используем их, не задумываясь. Например, если я наклонюсь к вам, приблизившись на несколько дюймов, вы, возможно, начнете повторять мои действия».

Пентланд придвигается ближе, вскидывает свои кустистые брови и еще шире раскрывает глаза. Я немного смущаюсь, обнаружив, что сделал то же самое – почти против своей воли. Он ободряюще улыбается и откидывается назад. «Это действует на близком расстоянии, когда возможен физический контакт».

Пентланд знакомит меня с ученым по имени Орен Ледерман, который – удивительное совпадение – занят анализом взаимодействия внутри группы в тесте со спагетти и зефиром. Мы идем по коридору в кабинет Ледермана, чтобы посмотреть видеозапись. Группа состоит из трех инженеров и юриста, и их башня быстро растет. «Эти ребята эффективнее, чем магистры делового администрирования, но не так хороши, как дошкольники, – говорит Ледерман. – Они не слишком много разговаривают, и это помогает».

И это не только мнение Ледермана – это факт. Пока мы беседуем, поток данных о работе группы заполняет экран его компьютера – время (в процентах), приходящееся на высказывания каждого члена группы, уровень энергии их голосов, темп речи, гладкость перехода при чередовании реплик, количество прерываний, число раз, когда каждый имитирует интонации других. Ледерман собрал эти данные при помощи устройства из

красного пластика размером с кредитную карту, внутри которого содержался телефон, приемник GPS и еще ряд датчиков.

Этот прибор называется социометр. Он собирает данные пять раз в секунду и по беспроводной связи отправляет их на сервер, который на основе этих данных строит графики. Такие графики, как рассказал мне Пентланд, представляют собой лишь верхушку айсберга. Если Ледерману и Пентланду это будет нужно, они могут сделать так, что социометр для каждого члена группы будет измерять пространственную близость и процент времени общения лицом к лицу.

В общем и целом именно такие подробные, полученные в режиме реального времени данные можно было бы использовать для анализа голосования на президентских выборах или предсказания результата удара в гольфе. Но это совсем иная тема. Социометр регистрирует праязык, используемый людьми для установления безопасных связей. Этот язык состоит из сигналов принадлежности.

Сигнал принадлежности представляет собой модель поведения, формирующую безопасные связи в группе. К таким сигналам относятся, например, пространственная близость, зрительный контакт, энергия, подражание, очередность, внимание, язык тела, тембр голоса, выразительность, а также возможность говорить со всеми остальными членами группы. Подобно любому языку, сигналы принадлежности невозможно свести к одному отдельному моменту; скорее, это непрерывная пульсация взаимодействия внутри социальных отношений. Их функция – отвечать на древние, постоянно присутствующие в нашем сознании вопросы: *мы здесь в безопасности? Каково наше будущее с этими людьми? Не прячутся ли тут угрозы?*

«Современное общество очень молодое, – говорит Пентланд. – На протяжении сотен тысяч лет нам требовались различные способы формирования общности, потому что мы сильно зависели друг от друга. Мы использовали определенные сигналы задолго до языка, и наше подсознание способно различать определенные типы поведения».

Сигналы принадлежности обладают тремя главными характеристиками:

- 1. Энергия** : они вносят вклад в текущее взаимодействие.
- 2. Индивидуализация** : они обращаются к личности, уникальной и ценной.
- 3. Ориентация на будущее** : они указывают, что взаимоотношения продолжатся.

Эти сигналы складываются в послание, которое можно выразить одной фразой: *«Здесь вы в безопасности»* . Они стремятся сказать нашему бдительному мозгу, что можно не беспокоиться по поводу угроз и переключиться в режим установления связей; это состояние называется психологической безопасностью.

«Мы, люди, очень хорошо считываем сигналы и чрезвычайно внимательны к межличностным отношениям, – говорит Эми Эдмондсон, исследователь психологической безопасности из Гарварда. – В нашем сознании есть некая область, которая всегда беспокоится о том, что думают о нас другие; в особенности те, кто занимает более высокое положение. Если социальная система нас отвергает, мы можем умереть. Учитывая, что чувство опасности у нас врожденное и срабатывает автоматически, организации должны принимать специальные меры, чтобы преодолеть этот естественный барьер».

Ключ к созданию психологической безопасности, подчеркивают Пентланд и Эдмондсон, кроется в осознании того, насколько она важна для нашего подсознания. Только намек на принадлежность мало; одного или двух сигналов недостаточно. Нам требуется множество сигналов подтверждения, снова и снова. Вот почему чувство принадлежности легко разрушить и трудно создать. В этой связи вспоминаются слова техасского политика Сэма Рэйберна: «Снести сарай может любой осел, но, чтобы его построить, нужен хороший плотник».

Эксперимент с паршивой овцой полезно рассмотреть именно с этой точки зрения. Ник мог разрушить химию группы, просто посылая несколько сигналов непринадлежности. Его

поведение подавало ясный сигнал всем – *здесь мы не в безопасности*, – что мгновенно снижало эффективность работы. Джонатан, в отличие от Ника, своим поведением непрерывно подавал слабые сигналы безопасности. Он обращался к каждому, внимательно слушал, сигнализировал о важности взаимоотношений. Он был источником сигналов принадлежности, и группа должным образом реагировала на них.

В последнее время Пентланд и его команда использовали социометр для регистрации взаимодействия внутри сотен разных групп – в палатах интенсивной терапии, кол-центрах, банках, на переговорах о заработной плате или на бизнес-презентациях. В каждом исследовании обнаруживалась одна и та же закономерность: эффективность работы группы можно было предсказать по нескольким сигналам принадлежности, не обращая внимания на содержательную сторону взаимодействия.

Например, Пентланд и Джаред Керхан использовали социометры для анализа 46 симуляций переговоров между парами студентов школы бизнеса, один из которых играл роль начальника, а другой – подчиненного. Им нужно было договориться об условиях новой должности: зарплата, служебный автомобиль, отпуск, медицинская страховка. Пентланд и Керхан выяснили, что первые пять минут социометрических данных довольно точно предсказывали результаты переговоров. Другими словами, сигналы принадлежности, посылаемые в самом начале взаимодействия, значили больше, чем все сказанные слова.

В другом эксперименте анализировался конкурс, во время которого предприниматели представляли бизнес-идеи группе руководителей. Каждый участник излагал свой план; затем руководители отбирали наиболее привлекательные предложения и оценивали их для другой, независимой группы инвесторов, вкладывающих деньги в рискованные проекты. Пентланд обнаружил, что социометры – они отслеживали только сигналы, которыми обменивались докладчик и аудитория, игнорируя содержание презентации, – почти точно предсказывали оценку проектов. Другими словами, содержание презентации было менее значимым, чем набор сигналов, сопутствовавших ее изложению и восприятию. (Когда инвесторы анализировали проекты, изложенные в письменном виде – то есть смотрели только на содержание, не обращая внимания на социальные сигналы, – оценка оказалась совсем другой.)

«Руководители [которые присутствовали на презентациях] считали, что оценивают проекты на основе рациональных критериев, например: насколько оригинальна идея? Соответствует ли она современному состоянию рынка? Хорошо ли проработан проект? – писал Пентланд. – Однако во время доклада другая часть их сознания регистрировала иную важную информацию: насколько этот человек верит в свою идею? Уверенно ли он говорит? Насколько сильна его решимость выполнить эту работу? Именно эта информация – а руководители даже не подозревают, что собирают ее, – в наибольшей степени влияет на выбор проектов».

«Это совершенно иной взгляд на человеческих существ, – говорит Пентланд. – Отдельные люди на самом деле не совсем самостоятельны. Они больше похожи на музыкантов в джазовом квартете, которые создают целую сеть бессознательных действий и реакций, чтобы дополнять друг друга. Вы смотрите не на информацию, содержащуюся в сообщении, а на признаки, указывающие, как отправляется это сообщение. Эти признаки содержат множество сигналов, рассказывающих нам о взаимоотношениях и глубинной сути происходящего».

Исследования Пентланда показывают, что успешность группы определяется пятью поддающимися измерению факторами. Все члены группы:

1. Говорят и слушают приблизительно одинаковое время и стараются быть краткими.
2. Поддерживают высокий уровень зрительного контакта, их разговоры и жесты энергичны.
3. Общаются напрямую друг с другом, а не только с лидером.
4. Поддерживают фоновые разговоры друг с другом.

5. Периодически отвлекаются, выполняют исследование за пределами группы и приносят информацию, которой делятся с другими.

Эти факторы не связаны с индивидуальным мастерством и характеристиками, которые мы ассоциируем с эффективными группами, – они учитывают поведение, обычно считающееся примитивным и поэтому тривиальным. Тем не менее, как выяснили Пентланд и его коллеги, именно такие факторы лучше всего позволяют предсказать степень успешности группы.

«Коллективный разум людей в определенном смысле не слишком отличается от того, каким обладают обезьяны, – говорит Пентланд. – Одна [обезьяна] чем-то увлекается, и это подает сигнал остальным, которые присоединяются к ней и начинают делать что-то вместе. Так работает групповой разум, но люди этого не понимают. Когда человек просто что-либо слышит, он редко изменяет свое поведение. Это просто слова. Но если мы видим, что люди из нашей группы увлечены, наше поведение меняется. Так возникает коллективный разум. Так возникает культура».

Это просто слова. Обычно мы так не думаем. Как правило, мы придаем значение словам; мы считаем, что эффективность группы коррелирует с вербальным интеллектом ее членов, с их способностью конструировать и излагать сложные идеи. Но такое предположение неверно. Слова – это шум. Эффективность группы зависит от поведения, которое передает одну мощную, всеобъемлющую мысль: *мы в безопасности и мы связаны*.

2

День стоимостью миллиард долларов, когда ничего не произошло

В начале 2000-х гг. лучшие умы Америки участвовали в невидимой гонке. Ее цель состояла в создании программного обеспечения, которое связывало бы пользователей интернета с целевой рекламой. Эта на первый взгляд необычная задача могла открыть многомиллиардный рынок. Вопрос заключался в том, какая компания победит.

Несомненным фаворитом считалась Overture, солидная компания из Лос-Анджелеса, которой руководил блестящий бизнесмен по имени Билл Гросс. Гросс был пионером в области интернет-рекламы. Он придумал рекламную модель «плата за клик», написал соответствующую программу и превратил Overture в процветающий бизнес, который приносил сотни миллионов долларов прибыли; размещение акций компании на бирже в результате дало миллиард долларов. Другими словами, Overture выглядела гораздо сильнее своих конкурентов. Рынок сделал ставку миллиард долларов на Overture по той же причине, по которой вы поставите на магистров делового администрирования, а не на дошкольников в соревновании по строительству башни из спагетти и зефира. У Overture имелись преимущества – интеллект, опыт и ресурсы.

Но победила не Overture. Выиграла гонку маленькая молодая компания под названием Google. Более того, мы можем точно назвать момент, когда чаша весов начала склоняться в ее сторону. Двадцать четвертого мая 2002 г. на кухне в офисе компании, располагавшемся по адресу: 2400 Бэйшор Паркуэй в Маунтин-Вью, штат Калифорния, сооснователь Google Ларри Пейдж прикрепил записку к стене. В записке было всего три слова:

Эта реклама – отстой.

В традиционном бизнесе не принято оставлять такого рода записки на кухне. Но Ларри Пейдж не был обычным бизнесменом. Внешне он напоминал семиклассника: большие внимательные глаза, стрижка «под горшок» и быстрая, отрывистая речь. Его главный метод руководства – если это вообще можно назвать методом – заключался в инициировании и поддержании широкой, энергичной и открытой дискуссии относительно разработки лучших стратегий, продуктов и идей. Работа в Google – это участие в гигантском, непрерывном

борцовском поединке, где ни один человек не может считать себя выше происходящего и оставаться в стороне.

Такой подход распространялся и на уличные хоккейные баталии на парковке, в которых участвовали все сотрудники (как вспоминал один из игроков, «никто не осторожничал, когда боролся за шайбу с основателями компаний»), и на пятничные форумы, на которых любой работник мог задать руководителям какой угодно вопрос, даже самый неприятный, и наоборот. Подобно хоккейным матчам, пятничные форумы часто превращались в серьезные баталии.

В тот день, когда Пейдж прикрепил записку к стене кухни, состязание с Overture складывалось для Google не слишком удачно. Проект, названный движком AdWords, буксовал на пути к главной цели – связать поисковые запросы с соответствующей рекламой. Например, набрав в строке поиска «мотоцикл Kawasaki H1B», вы могли получить рекламу от юристов, которые предлагали помощь в оформлении визы по форме H1B – именно такие ошибки могли загубить весь проект. Поэтому Пейдж распечатал примеры подобных ошибок, заглавными буквами написал свой вердикт из трех слов и прикрепил к доске объявлений на кухне. И ушел.

Одним из последних в офисе Google записку Пейджа увидел Джефф Дин. Тихий худощавый инженер из Миннесоты мог считаться во многом противоположностью Пейджа: улыбчивый, общительный, неизменно вежливый, известный среди сотрудников своей любовью к капучино. У Дина не было причин беспокоиться из-за проблем с AdWords. Он работал в другом подразделении компании, которое занималось механизмами поиска, и у него хватало своих проблем. Как бы то ни было, в пятницу вечером Дин зашел на кухню, чтобы сделать себе капучино, и увидел записку Пейджа. Он пролистал прикрепленные страницы с примерами, и у него мелькнула мысль, что с подобной загвоздкой он уже сталкивался.

Дин вернулся за свой стол и принялся за работу – исправлять движок AdWords. Он ни у кого не спрашивал разрешения, никому ничего не говорил, а просто решал задачу. Его действия выглядели бессмысленными – с любой точки зрения. Он игнорировал горы работы на своем столе, чтобы сразиться с трудной задачей, которую ему никто не поручал. Он мог бросить это занятие в любой момент, и никто об этом не узнал бы. Однако он не бросил. Более того, Дин пришел в офис в субботу и несколько часов бился над решением задачи. В воскресенье вечером он поужинал с семьей и уложил спать двух своих маленьких детей. Около девяти вечера вернулся в офис, сварил себе капучино и работал всю ночь. В 5:05 утра понедельника Дин отправил по электронной почте письмо, в котором описывал предлагаемое решение. Потом поехал домой, лег в постель и заснул.

Он оказался прав. Исправления, внесенные Дином, решили проблему, мгновенно повысив точность движка в десятки раз. В результате этих и последующих изменений AdWords быстро стал лидером на рынке «платы за клик». Усилия компании Overture, которой мешали внутренние распри и бюрократия, ни к чему не привели. В течение года после внесения Дином исправлений прибыль Google увеличилась с 6 до 99 миллионов долларов. В 2014 г. движок AdWords приносил 160 миллионов долларов в день, а доходы от рекламы составили 90 % всех доходов Google. Успех движка AdWords, как писал Стивен Леви, был «неожиданным, преобразующим, поворотным, а для инвесторов и сотрудников Google – выдающимся... Он превратился в источник жизненной силы Google, из которого финансировались все последующие идеи и инновации компании».

Однако самое необычное в этой истории другое. В компании Google работал сыгравший ключевую роль человек, для которого этот случай не казался важным – в его памяти события тех судьбоносных выходных почти не сохранились, и он с трудом их вспомнил.

В 2013 г. один из советников Google, Джонатан Розенберг, который вместе со своим соавтором работал над книгой о компании, обратился к Дину. Розенберг хотел услышать версию Дина и начал разговор – «я хочу, чтобы вы рассказали мне о движке AdWords,

записке Ларри, кухне», – ожидая, что Дин подхватит тему и погрузится в воспоминания. Но Дин повел себя странно – он просто смотрел на собеседника, вежливо улыбаясь. Розенберг смутился и стал выкладывать подробности того случая. И только тогда лицо Дина просветлело: *«Ах да!»*

Реакция Дина была неожиданной. Представьте, что Майкл Джордан забыл бы, как шесть раз становился чемпионом НБА. Но именно таково было отношение Дина – и остается по сей день.

«То есть, конечно, я помню, – сказал мне Дин. – Но, если честно, это событие не слишком сильно отпечаталось у меня в памяти, потому что не казалось важным. Ничего особенного или необычного. Это было нормально. Такие вещи происходят постоянно».

Это было нормально. Сотрудники Google взаимодействовали между собой точно так же, как дошкольники в эксперименте со спагетти и зефиром. Они не выясняли свой статус и не беспокоились о том, кто из них главный. Небольшое помещение обеспечивало высокий уровень пространственной близости и непосредственного взаимодействия. Метод Пейджа, заключающийся в организации общего обсуждения серьезных проблем, посылал мощный сигнал идентичности и связи – как и хоккейные матчи, где все равны, и открытые форумы по пятницам (*все члены группы говорят и слушают приблизительно одинаковое время*). Их взаимодействие было кратким и непосредственным (*все члены группы общаются напрямую друг с другом, а их разговоры и жесты отличаются энергичностью*). Google можно назвать настоящим рассадником сигналов принадлежности: сотрудники работали плечом к плечу, чувствовали себя в безопасности, были тесно связаны друг с другом и увлечены своими проектами. Компании Overture, несмотря на фору во времени и миллиардный бюджет, мешала бюрократия. Принятию решений предшествовали многочисленные совещания по техническим, тактическим и стратегическим вопросам; все должно было быть одобрено несколькими комиссиями. Уровень ощущения принадлежности в Overture, скорее всего, можно назвать низким. «Полный бардак», – признался один из сотрудников компании журналу Wired. Google победила не потому, что ее сотрудники умнее – просто они чувствовали себя в большей безопасности.⁶

Попробуем разобраться, как сигналы принадлежности действуют на ваш мозг. Предположим, я даю вам среднее по сложности задание раскрасить карту разными цветами. Время не ограничено. Объяснив задачу, я выхожу из комнаты. Две минуты спустя я возвращаюсь и протягиваю вам листок бумаги с запиской, сделанной от руки. Я сообщаю, что это записка от другого участника эксперимента по имени Стив, с которым вы не встречались. «Стив решал эту задачу раньше и хочет дать вам подсказку», – говорю я. Вы читаете подсказку и возвращаетесь к работе. Именно в этот момент все меняется.

Вы начинаете усиленно работать. Активируются глубинные участки вашего мозга. Повышается мотивация – в два раза. Вы работаете на 50 % дольше, значительно энергичнее, и получаете гораздо большее удовольствие. К тому же это состояние оказывается долговременным. Даже через две недели вы остаетесь склонны к решению подобных задач. По сути, тот листок бумаги сделал вас умнее и энергичнее.

Одно маленькое замечание: подсказка Стива была бесполезной. Она не содержала

⁶ Закономерность, отмеченная в соревновании Google / Overture, не уникальна. В 1990-х гг. социологи Джеймс Барон и Майкл Ханнан проанализировали основополагающие культуры почти 200 технологических стартапов в Кремниевой долине. Выяснилось, что большинство следовало трем базовым моделям: звездной, профессиональной и модели преданности. Звездная модель предполагает поиск и наем самых лучших исполнителей. Профессиональная модель объединяет в группу людей с определенным набором навыков. Модель преданности стремится к формированию группы с общими ценностями и сильными эмоциональными связями. Самый большой процент успеха отмечался именно у модели преданности. В 2000 г., когда лопнул пузырь высокотехнологичных компаний, процент выживания у стартапов, использовавших модель преданности, был гораздо выше, чем у сторонников двух других моделей, и они в три раза чаще выходили на первоначальное публичное размещение акций.

никакой относящейся к делу информации. Все изменения в мотивации и поведении, наблюдавшиеся после прочтения записки, обусловил сигнал: *вы связаны с кем-то, кто о вас заботится*.

Другой пример работы сигналов принадлежности дает эксперимент, который можно назвать так: «Дадете ли вы незнакомцу свой телефон?» Эксперимент состоит из двух сценариев и вопроса.

Сценарий 1. Вы стоите под дождем на железнодорожной станции. К вам подходит незнакомый человек и вежливо произносит: «Вы разрешите воспользоваться вашим сотовым телефоном?»

Сценарий 2. Вы стоите под дождем на железнодорожной станции. К вам подходит незнакомый человек и вежливо произносит: «Очень жаль, что день выдался дождливым. Вы разрешите воспользоваться вашим сотовым телефоном?»

Вопрос. Кому из двух незнакомцев вы дадите свой телефон?

На первый взгляд разница между двумя сценариями не очень велика. Оба незнакомца обращаются с одной и той же просьбой, выполнение которой требует высокого уровня доверия. Кроме того, самый важный фактор в такой ситуации как будто имеет отношение не к нему, а к *вам*: насколько *вы* склонны давать принадлежащие вам ценные вещи незнакомым людям. В общем случае рассудительный человек скажет, что в обоих сценариях процент согласия и отказа будет примерно одинаков.

Рассудительный человек ошибется. Когда Элисон Вуд Брукс из Гарвардской школы бизнеса провела этот эксперимент, она обнаружила, что во втором сценарии количество положительных ответов выросло на 422%. Эти шесть слов – *очень жаль, что день выдался дождливым* – изменили поведение людей. Они действовали точно так же, как подсказка Стива в эксперименте с головоломкой. Они подавали недвусмысленный сигнал: *это безопасное место для взаимодействия*. Вы протягиваете свой сотовый телефон и тем самым формируете связь – не задумываясь.

«Сигналы взаимодействия – это мощная сила, – говорит доктор Грегори Уолтон из Стэнфорда, проводивший эксперимент с подсказкой Стива и многие другие исследования. – Они полностью меняют взаимоотношения людей, их чувства и поведение».⁷

Один из самых ярких примеров силы сигналов принадлежности был продемонстрирован в работе группы австралийских ученых, которые исследовали 772 пациентов, помещенных в больницу после попытки самоубийства. В течение нескольких месяцев после выписки половина из них получали открытки со следующим текстом:

Дорогой _____!

Прошло совсем немного времени после вашего пребывания здесь, в Newcastle Mater Hospital, и мы надеемся, что у вас все хорошо. Если хотите нам написать, мы будем рады получить от вас весточку.

С наилучшими пожеланиями,

[подпись]

На протяжении следующих двух лет у той половины пациентов, которые получали открытки, количество повторных госпитализаций было в два раза меньше, чем у

⁷ Этот эффект можно использовать: размышления о предках делают вас умнее. Группа исследователей под руководством Питера Фишера обнаружила, что несколько минут размышлений о своем генеалогическом древе (в отличие от размышлений о друге, списке покупок или на любую другую тему) существенно повышают результаты тестов на когнитивный интеллект. Исследователи выдвинули гипотезу, что размышления о связях с группой усиливают чувства независимости и контроля.

контрольной группы.

«Даже слабый сигнал может дать огромный эффект, – говорит Уолтон. – Но следует понимать, что нельзя просто подать этот сигнал один раз. Речь идет об установке взаимоотношений, передаче того факта, что вы мне интересны и что вся наша совместная работа протекает в контексте этих взаимоотношений. Это нарратив – и вы обязаны его поддерживать. Здесь есть некоторое сходство с романтическими отношениями. Как часто вы говорите партнеру, что любите его? Наверное, он в этом и не сомневается, но все равно очень важно напоминать снова и снова».

На этой идее – принадлежность следует постоянно обновлять и укреплять – стоит остановиться подробнее. Если бы мозг человека обрабатывал сведения о безопасности с помощью логики, то мы не нуждались бы в постоянном напоминании. Но наш мозг сформировался в итоге миллионов лет естественного отбора вовсе не потому, что опасность оценивалась с помощью логики. Мозг в буквальном смысле одержим поисками опасности.

Эта одержимость обусловлена областью, расположенной в глубине мозга. Она называется мозжечковой миндалиной, и это наш примитивный прибор безопасности, который непрерывно сканирует окружающую среду. Когда мы чувствуем угрозу, мозжечковая миндалина поднимает тревогу, вызывая реакцию «сражайся или беги», в результате чего наш организм насыщается стимулирующими гормонами, а воспринимаемый мир сужается до одного вопроса: *что я должен делать, чтобы выжить?*

Не так давно ученые выяснили, что мозжечковая миндалина не только реагирует на опасность – она также играет жизненно важную роль в построении социальных связей. Механизм следующий: когда вы получаете сигнал принадлежности, мозжечковая миндалина переключается в другой режим и начинает использовать свои огромные подсознательные возможности, чтобы создавать и поддерживать социальные связи. Она отслеживает членов вашей группы, настраивается на взаимодействие и подготавливает почву для успешного контакта. В мгновение ока она превращается из рычащего сторожевого пса в энергичную собаку-поводыря, преследующую одну-единственную цель – обеспечить тесную связь с людьми из вашей группы.

Сканирование мозга позволяет безошибочно определить этот момент, поскольку активность мозжечковой миндалины резко меняется. «Все переворачивается, – объясняет Джей ван Бэвел, специалист по социальной нейробиологии из Нью-Йоркского университета. – Как только вы становитесь частью группы, мозжечковая миндалина настраивается на членов группы и начинает следить за ними. Потому что эти люди важны для вас. Раньше они были чужаками, но теперь они в вашей команде, что меняет всю динамику. Это мощный переключатель – все переворачивается с ног на голову, идет полная перестройка системы мотивации и принятия решений».

Все это помогает раскрыть парадокс работы механизма принадлежности. На первый взгляд процесс направлен изнутри наружу, но на самом деле наоборот – снаружи внутрь. Наш социальный интеллект активизируется от постоянного прибытия почти незаметных сигналов: *мы близки, мы не опасны, у нас общее будущее*.

Для понимания того, как работает принадлежность, можно использовать следующую модель: принадлежность подобна пламени и нуждается в постоянной подпитке сигналами безопасной связи. Участвуя в общих дискуссиях, неформальных встречах и азартных хоккейных матчах, Ларри Пейдж и Джефф Дин поддерживали это пламя. Когда Джонатан защищал группу от негативного поведения паршивой овцы, Ника, он поддерживал это пламя. Когда незнакомый человек сетует на дождь, прежде чем попросить у вас сотовый телефон, он поддерживает это пламя. Сплоченность группы достигается не тогда, когда ее члены умнее, а когда они получают четкие непрерывные сигналы безопасной связи.

Эта модель позволяет рассматривать принадлежность не как таинственную судьбу, а как процесс, который можно понять и которым можно управлять. Исследовать этот процесс поможет анализ трех ситуаций, где чувство принадлежности сформировалось вопреки огромному сопротивлению. Первый случай связан с поведением солдат во Фландрии зимой

1914 г. Второй рассказывает об офисных работниках в индийском Бангалоре, а третий о, возможно, худшей культуре на нашей планете.

3

Рождественское перемирие, одночасовой эксперимент и ракетчики

Рождественское перемирие

Одно из самых тяжелых и кровопролитных сражений в истории человечества – это позиционная война во Фландрии зимой 1914 г. Военные эксперты считают, что причиной огромного количества жертв стало совмещение современного оружия и средневековой стратегии. На самом деле наибольшая доля вины лежит на грязи. Окопы во Фландрии располагались ниже уровня моря, в жирной глине, так что сильный ливень превращал их в наполненные водой каналы. В них было холодно и грязно – идеальная среда для крыс, блох, болезнетворных микробов и других напастей.

Но хуже всего была, конечно, близость врага. Во многих местах войска противника находились на расстоянии нескольких сотен метров, а иногда и ближе. (На одном участке, недалеко от хребта Вими, два наблюдательных поста разделяли всего семь метров.) Гранаты и артиллерийские снаряды представляли постоянную угрозу; неосторожно зажженная спичка могла привлечь пулю снайпера. Будущий премьер-министр Великобритании Гарольд Макмиллан, в то время лейтенант Гренадерского гвардейского полка, писал: «Можно проехать много миль и не увидеть ни одного человеческого существа. Но в этой местности прячутся... тысячи, даже сотни тысяч человек, постоянно замысливающие новые способы убийства друг друга. Не показываясь, они обрушивают друг на друга пули, бомбы, воздушные торпеды и снаряды».

Грязь скрывала более глубокую, уходящую корнями далеко в историю ненависть между союзниками и немцами. Английские и французские газеты печатали безумные мифы о том, как немецкие варвары растапливают тела невинных жертв, чтобы изготовить из них мыло. В Германии дети декламировали «Гимн ненависти» Эрнста Лиссауэра, почти такой же безумный:

Но к вам наша злоба
До гроба,
Злоба всегда и везде,
Злоба на земле, на воде,
Злоба наших рук и голов,
Злоба наших молотков и жезлов,
Злоба миллионов людей,
Злоба в миллионах грудей, —
Одна у нас есть злоба, одна!
Она нам навеки дана,
Мы выпьем ее до дна:
Будь проклят наш единственный враг —
Англия !⁸

Война началась в августе. На протяжении недель и месяцев противоборствующие стороны систематически убивали друг друга; тела погибших солдат висели на проволочных заграждениях нейтральной полосы. Приближалось Рождество, и в далеких столицах заговорили о временном прекращении огня. В Риме папа Бенедикт XV призвал к перемирию

⁸ Перевод К. Чуковского.

по случаю праздника; в Вашингтоне сенат потребовал установить 20-дневный перерыв в боях. Военачальники обеих сторон быстро отвергли эту идею как невыполнимую и разослали в войска предупреждение о возможности внезапной атаки на Рождество. Каждый солдат, попытавшийся тайно установить перемирие, попадет под трибунал.

Но в сочельник произошло нечто необычное. Невозможно точно определить место, где все началось, но, похоже, процесс был спонтанным и зародился одновременно на нескольких участках фронта. Сначала были песни: рождественские гимны и военные марши. В большинстве случаев пели попеременно, после чего другая сторона отвечала аплодисментами или насмешками.

Затем произошла еще более странная вещь: солдаты начали вылезать из траншей и знакомиться. Неподалеку от города Ла-Шапель-д'Армантьер британские солдаты услышали голос, обращавшийся к ним по-английски с немецким акцентом: «Я лейтенант! Джентльмены, моя жизнь в ваших руках, потому что я вылез из траншеи и иду к вам. Может ли кто-нибудь из офицеров встретиться со мной на полпути?»

Стрелок Перси Джонс подумал, что это внезапная атака. Вот что он вспоминал:

Мы принялись приводить в порядок амуницию и винтовки, готовясь к быстрым действиям. Фактически мы были уже готовы дать несколько мощных залпов, когда... услышали голос (вероятно, усиленный мегафоном): «Англичане, англичане! Не стреляйте. Вы не будете стрелять, и мы не будем стрелять». Потом какие-то слова о Рождестве. Все это было очень здорово, но нас столько раз предупреждали о коварстве немцев, что мы смотрели в оба.

Я не знаю, как все произошло, но вскоре после этого наши парни расслабились, и враги стали петь друг другу песни, прерываемые громкими взрывами аплодисментов. С моего сторожевого поста картина казалась поистине невероятной. Прямо впереди горели три больших огня, на фоне которых были прекрасно видны несколько фигур. В немецких траншеях горели сотни маленьких огоньков. Вдали, слева, где наша линия обороны изгибалась, несколько огней горели в траншеях первой роты, и солдаты горланили «Мой маленький серый домик на Западе». А в заключение... саксонцы разразились громкими одобрительными криками и ответили какой-то немецкой песней. Они также спели одну из своих песен на мотив «Боже, храни короля». Мы ответили австрийским гимном, после которого услышали оглушительные аплодисменты.

В ставке британского командования фельдмаршал сэр Джон Френч получал странные рапорты о том, что безоружные немецкие солдаты «бежали от немецких траншей» к окопам противника, «держат над головой рождественские елки». Френч немедленно издал распоряжение «предотвратить любое повторение подобного поведения, а командирам в войсках вести строгий учет». Приказ не возымел действия. Перемирие ширилось. Солдаты, участвовавшие в нем, похоже, понимали причины случившегося не лучше, чем фельдмаршал Френч. Они просто видели происходящее и участвовали в нем, но не находили этому никакого объяснения. Солдаты по обе стороны линии фронта писали о нереальности этого события, сравнивали его с галлюцинацией.

Долгие годы историки считали, что рождественское перемирие – это преувеличенный, изолированный эпизод, раздутый простодушными газетчиками. Но, копнув глубже, они убедились в своей ошибке. Перемирие было гораздо более масштабным, чем сообщали официальные рапорты; в нем участвовали десятки тысяч человек на двух третях удерживаемых британцами позиций. Враги вместе принимали пищу, выпивали, готовили еду, играли в футбол, показывали друг другу фотографии близких, обменивались товарами, хоронили погибших.⁹ В анналах истории немного найдется случаев, когда всеобъемлющая

⁹ Одним из солдат, не одобрявших рождественское перемирие, был капрал Адольф Гитлер, подразделение которого находилось в резерве за линией фронта во Фландрии. «В военное время такого не должно быть, – якобы сказал он своим товарищам, которые были согласны с ним. – Неужели у немцев совсем не осталось

ненависть так быстро и всецело сменялась сердечностью. Трудно ответить на вопрос, как это произошло.

Традиционно рождественское перемирие объясняли тем, что общее понимание праздника способно пробудить лучшее в душе человека. Соблазнительная теория, однако она не объясняет того, что случилось на самом деле. В истории существовало множество сражений, когда у противников были общие религиозные праздники, однако не происходило ничего, даже отдаленно напоминающего такой уровень связи.

Но все становится на свои места, если рассматривать ситуацию с точки зрения сигналов принадлежности. Одно из самых подробных описаний тех событий содержится в книге Тони Эшворта «Позиционная война 1914–1918» (Trench Warfare 1914–1918). На 288 страницах книги нам как бы в замедленном темпе демонстрируются силы, которые привели к рождественскому перемирию. Автор показывает, что началось оно не на Рождество, а несколькими неделями раньше, когда повторяющееся взаимодействие создало связи безопасности, общности и доверия. Эшворт сравнивает наступление рождественского перемирия с «внезапным появлением целого айсберга, видимого всем, в том числе не участвующим в боевых действиях, тогда как всю войну этот айсберг по большей части скрывался под водой».

Эшворт подробно описывает пространственную близость воюющих сторон. Такая близость влекла за собой не только насилие, но и связь – через запах пищи, звуки голосов, смех, песни. Солдаты по обе стороны линии фронта понимали, что придерживаются приблизительно одинакового распорядка в том, что касается еды, пополнения боеприпасов и ротации войск. И тем и другим приходилось иметь дело с оупляющей рутинной и неподдельным ужасом – с тем, из чего состоит жизнь на фронте. Все ненавидели холод и сырость, всем хотелось домой. Эшворт писал: «Процесс взаимной эмпатии противников был вызван пространственной близостью в позиционной войне и усиливался от того, что вероятные действия противника подтверждались последующими событиями. Более того, познакомившись с “соседом” в траншее по ту сторону нейтральной полосы, каждый солдат понимал, что противник испытывает такой же стресс, так же реагирует на происходящее и, значит, не слишком отличается от него самого».

Локальные перемирия наступили в начале ноября. Англичане и немцы обычно привозили еду на позиции примерно в одно и то же время. Пока солдаты ели, стрельба прекращалась. На следующий день ситуация повторялась – в то же самое время. И на следующий. И на следующий. Кратковременные перемирия распространились и на другие ситуации. Когда начинался сильный дождь, затруднявший передвижения, обе стороны прекращали стрельбу. На некоторых участках в холодные ночи солдаты с обеих сторон выходили на нейтральную полосу, чтобы набрать сухой соломы для подстилки; они не стреляли друг в друга, позволяя каждому заниматься своим делом. Неформальный уговор не открывать огонь распространялся на пути снабжения, туалеты и вынос тел погибших в бою.

Это взаимодействие кажется несущественным, но в действительности каждый из этих небольших поступков содержит совершенно ясный эмоциональный посыл. Одна сторона прекращает огонь, становясь незащищенной. Другая сторона видит эту уязвимость, но ничего не предпринимает. Каждый раз, когда это происходит, обе стороны испытывают благодарность и облегчение от безопасной связи – «они меня видели».

Связи укреплялись. В некоторых секторах определенные участки признавались «запрещенными» для снайперского огня, и их обозначали белыми флагами. В одном артиллерийском подразделении англичане рассказывали о «знакомом снайпере» с немецкой стороны, который каждый вечер ровно в девять пятнадцать посылал «поцелуй на ночь» и больше не стрелял до следующего утра. На другом участке английский пулеметчик несколькими очередями воспроизводил ритм популярной песни «Праздник

полицейского»,¹⁰ а его немецкий коллега отвечал тем же. Траншеи превратились в чашку Петри, в которой вызревали сигналы принадлежности. Каждый из них сам по себе не оказывал существенного воздействия. Но все вместе, повторяясь день за днем, они создавали условия и предпосылки для более глубокой связи.

По воспоминаниям солдат можно проследить, как усиливалась эта связь. Однажды утром в конце ноября, после ожесточенного сражения, Эдвард Халс, капитан 2-го полка Шотландской гвардии, писал о неожиданном моменте эмпатии:

Утром после атаки возникло молчаливое соглашение не стрелять, и около 6:15 утра я увидел восемь или девять немцев, головы и плечи которых появились над бруствером, а потом трое проползли несколько футов вперед и начали тащить своих товарищей, мертвых или раненых... Я приказал своим людям не стрелять, и то же, похоже, произошло по всей линии обороны. Я сам помог одному из немцев, и в меня никто не стрелял.

По всей видимости, этот инцидент произвел огромное впечатление на Халса. Несколько недель спустя, находясь за линией фронта, он составил план. Вот что он писал:

Завтра мы возвращаемся на передовую и будем там на Рождество. Немцы или не немцы... мы устроим настоящую пирушку, со сливовым пудингом, для всего батальона. Я отобрал маленький отряд, который займет позицию в наших траншеях, ближе всего к врагу, около 80 ярдов,¹¹ и начиная с 10 часов мы, ведомые моим зычным голосом, покажем им, что такое слаженное пение, от гимнов до «Типперери»¹² ... Моих парней эта идея увлекла, и мы здорово позабавимся, когда ее осуществим. Наша цель – спеть уже такие знакомые мелодии, как «Германия превыше всего»¹³ и «Стража на Рейне»,¹⁴ которые каждый вечер доносились из их траншей.

Немцы ответили своей подборкой песен. Некоторые из них были похожи на английские, а гимны на латыни вообще совпадали. С точки зрения психологии они передавали смысл, который понимали обе стороны, – общий всплеск веры и идентичности.

Халс выбрался из траншеи и встретился со своим противником, немецким майором. Немцы помогли англичанам похоронить погибших, и немецкий командир передал Халсу медаль и несколько писем, принадлежавших английскому капитану, тело которого упало в немецкую траншею неделей раньше. В порыве чувств Халс снял с шеи шелковый шарф и протянул немцу. «Это было совершенно невероятно, – впоследствии писал он. – Если бы я увидел это в кино, то был бы готов поклясться, что все это выдумка!»

¹⁰ «Праздник полицейского» (*англ.* Policeman's Holiday). Наиболее известны записи Монтагю Эвинга (Montague Ewing) и Джона Дозэрти (John Doherty). – *Прим. ред.*

¹¹ 80 ярдов ≈ 73 м.

¹² «Долог путь до Типперери» (*англ.* It's a Long Way to Tipperary) – маршевая песня британской армии. Существует несколько записей этой песни в вольных переводах на русский язык. – *Прим. ред.*

¹³ «Германия превыше всего» (*нем.* Deutschland über Alles), или «Песнь немцев», – произведение на музыку Франца Йозефа Гайдна. Третий куплет впоследствии стал официальным гимном сначала ФРГ, а затем всей объединенной Германии. – *Прим. ред.*

¹⁴ «Стража на Рейне» (*нем.* Die Wacht am Rhein) – немецкая патриотическая песня, обретшая особую популярность во время Франко-прусской и Первой мировой войн, а также в период Третьего рейха. – *Прим. ред.*

В нескольких милях от них, неподалеку от Плугстирского леса, капрал Джон Фергюсон сидел на корточках в своей траншее, пытаясь понять, что происходит. Впоследствии он писал:

Мы перекрикивались, пока Старый Фриц [немецкий офицер] не выбрался из траншеи, и я пошел ему навстречу в сопровождении трех товарищей из моего взвода... «Идите на свет!» – крикнул он, и когда мы приблизились, то увидели, что в руке у него лампа, которую он открывает и закрывает, указывая нам путь.

Мы пожали друг другу руки, пожелали счастливого Рождества и вскоре уже болтали, словно были знакомы много лет. Мы стояли перед их проволочными заграждениями, окруженные немцами, – мы с Фрицем беседовали, и Фриц время от времени переводил друзьям свои слова. Мы стояли в центре круга, словно уличные ораторы... Те, кто не знал чужого языка, объяснялись жестами, и все прекрасно понимали друг друга. Мы смеялись и болтали с людьми, которых всего лишь несколько часов назад пытались убить!

Халс и Фергюсон, подобно многим другим, были удивлены, хотя и не слишком сильно. К тому моменту, когда англичане и немцы решились на такой шаг, они на самом деле уже давно разговаривали друг с другом; обе стороны обрушивали друг на друга залпы сигналов принадлежности, которые активизировали их мозжечковые миндалины с помощью простого сообщения: *мы одинаковые. Мы в безопасности. Я пройду полпути, если ты хочешь*. Именно так они и сделали.¹⁵

Одночасовой эксперимент

Если вы хотите изучить обстановку, прямо противоположную той, что сложилась в траншеях Фландрии, посетите кол-центр WIPRO в индийском городе Бангалор. WIPRO – образец успешного кол-центра. Он прекрасно организован и в высшей степени эффективен. Рабочий день заполнен точно такой же работой, что и в других кол-центрах по всему миру. Клиенты звонят по поводу какого-то устройства или услуги, а сотрудники WIPRO пытаются решить их проблему. Практически по всем меркам WIPRO – превосходное место работы. Достойная зарплата, прекрасные условия труда. Компания хорошо относится к работникам – качественное питание, транспорт, совместный досуг, но в конце 2000-х гг. она столкнулась с серьезной проблемой: сильная текучка сотрудников, от 50 до 70 % ежегодно. Увольнялись они как по обычным причинам – например, молодые люди находили другую работу, – так и по причинам, которых не могли объяснить. По сути, им не хватало сильных связей с группой.

Сначала руководители WIPRO попытались исправить положение с помощью стимулов. Они повысили зарплаты, ввели премиальные, и компания даже получила приз как одна из лучших работодателей Индии. Все эти меры имели смысл, но не помогли. Сотрудники продолжали увольняться точно так же, как и прежде. Поэтому осенью 2000 г. руководство компании с помощью исследователей Брэдли Стаатса, Франческо Джино и Дэниела Кейбла решило провести небольшой эксперимент.

Эксперимент заключался в следующем: несколько сотен новых работников разделили на две группы, добавив к ним обычную контрольную группу. Первая группа проходила стандартную подготовку, к которой был прибавлен один час, посвященный компании WIPRO. Новичкам рассказывали об успехах компании, они знакомились с «лучшим работником» и отвечали на вопросы о своих первых впечатлениях о WIPRO. По истечении

¹⁵ Последняя глава этой истории не столь вдохновляющая, но не менее информативная. Генералы обеих противоборствующих сторон, узнав о перемирии, довольно легко положили ему конец. Они приказали провести рейды, сменили войска на передовой, чтобы прекратить братание, и быстро уничтожили фундамент принадлежности, который строился с таким трудом. На следующее Рождество на фронте шли обычные бои.

этого часа они получали в подарок флисовую толстовку, на которой был вышит логотип компании.

Вторая группа также проходила стандартный курс обучения, но дополнительный час был посвящен не компании, а самим работникам. Им задавали вопросы, например, такого плана: *каковы ваши уникальные особенности, которые помогут вам получать удовольствие от работы и показывать наивысшую производительность?* Их просили представить, что они потерялись в открытом море, и назвать свои особые навыки, которые помогут им в подобной ситуации. В конце дополнительного часа им вручали флисовую толстовку, на которой рядом с логотипом компании было вышито имя работника.

Стаатс не ожидал от эксперимента каких-то особых результатов. Высокая текучка кадров считается нормой в мире кол-центров, а ее уровень в WIPRO соответствовал среднему показателю в отрасли. Кроме того, Стаатс не верил, что воздействие продолжительностью в один час может иметь долговременные последствия. Бывший инженер, начинавший с должности аналитика в Goldman Sachs, он не был витающим в облаках ученым. Он хорошо знал, как обстоят дела в реальном мире.

«Я был абсолютно уверен, что эффект от нашего эксперимента будет незначительным, – говорит Стаатс. – Я рассматривал процесс адаптации новых сотрудников в рациональных, транзакционных, информационных терминах. Вы в первый день приходите на новую работу, вас учат, что нужно делать, как себя вести, и дело с концом».

Через 7 месяцев пришли результаты, и Стаатс был, как он сам выразился, «абсолютно шокирован». Количество новичков, оставшихся работать в WIPRO, во второй группе на 250 %, а в первой группе на 157 % превышало количество не уволившихся из контрольной группы. Один час подготовки изменил взаимоотношения второй группы с компанией. Равнодушие сменилось вовлеченностью на более глубоком уровне. Почему?

Причина – сигналы принадлежности. Стажеры из первой группы не получали сигналов, которые уменьшали межличностную дистанцию между ними и WIPRO. Они получили большое количество информации о компании и о лучших работниках, а также симпатичную толстовку с логотипом WIPRO, но ничего такого, что изменило бы эту дистанцию.

Стажеры из второй группы, наоборот, получали непрерывный поток индивидуализированных, ориентированных на будущее сигналов, которые стимулировали мозжечковую миндалину. Все эти сигналы были слабыми – личный вопрос об удовольствии от работы, упражнение, которое раскрывало их навыки, толстовка с их именем. На доставку этих сигналов не потребовалось много времени, но они оказали огромное влияние, потому что заложили фундамент психологической безопасности, основу для связи и общности.

«Мои прежние представления были ошибочными, – признается Стаатс. – Обнаружилась целая серия эффектов, обусловленных тем, что нам нравится быть частью группы и что мы участвуем в создании аутентичной структуры, которая позволяет нам быть собой. Эти первые взаимодействия дают самые разнообразные преимущества».

Я поговорил с Дилипом Кумаром, сотрудником WIPRO, участвовавшим в эксперименте. Я надеялся, что он поделится яркими воспоминаниями о том событии, но его реакция напоминала ту, что показал Джефф Дин в ответ на расспросы об исправлении движка AdWords: его чувство принадлежности было таким сильным, что он практически забыл об эксперименте. «Честно говоря, я почти не помню тот день, но помню, что был мотивирован, – рассмеялся Кумар. – Думаю, это сработало, потому что я все еще здесь, и мне это определенно нравится».

Противоположность принадлежности

Знакомство с успешными культурами группы очень полезно, но не менее важно обратиться к другому концу спектра и исследовать культуры, потерпевшие неудачу. Наиболее показательны те случаи, когда группа терпит неудачу с таким постоянством, что практически достигает совершенства в этом деле. К таким случаям относится история со

специалистами, обслуживающими ракеты «Минитмен».

Ракетчики, связанные с «Минитмен», – это около 750 мужчин и женщин, которые дежурят на стартовых площадках ракет с ядерными боеголовками. Их служба проходит на удаленных базах ВВС в Вайоминге, Монтане и Северной Дакоте, а их обязанности – после интенсивного обучения – состоят в управлении самым разрушительным оружием на земле, 450 ракетами «Минитмен-III». Такая ракета около 18,3 метра в высоту, весит больше 36 тонн и может лететь со скоростью 24 140 км/ч, достигая любой точки земного шара не более чем за полчаса; мощность каждого заряда в 20 раз превышает мощность бомбы, взорванной над Хиросимой.

Ракетные части входят в систему, созданную в конце 1940-х гг. генералом Кертисом Лемеем, выдающейся фигурой, перед которым была поставлена задача превратить американские ядерные силы в безупречно работающий механизм. «Каждый человек, сочленение или лампа, каждая организация, каждый набор транзисторов и батарея конденсаторов, – писал Лемей, – должны быть в полном порядке, без какого-либо изъяна». Журнал Life назвал Лемея «самым суровым полицейским западного мира», и его уверенность в себе была непоколебимой. Однажды он поднялся на борт бомбардировщика с зажженной сигарой. Когда один из членов экипажа предупредил, что бомбардировщик может взорваться, Лемей ответил: «Пусть только попробует».

Система Лемея достаточно хорошо работала на протяжении нескольких десятилетий. Но в последние годы инциденты стали случаться все чаще:

1. Август 2007 г.: на базе ВВС Майнот экипаж по ошибке загрузил шесть крылатых ракет с ядерными боеголовками на борт бомбардировщика В-52, который доставил их на базу ВВС Барксдейл в Луизиане, где самолет несколько часов оставался на взлетно-посадочной полосе без присмотра.

2. Декабрь 2007 г.: расчеты, обслуживающие ракеты в Майноте, не прошли последующую проверку. Инспекторы отметили, что во время их визита некоторые сотрудники службы безопасности базы в Майноте играли в видеоигры на своих сотовых телефонах.

3. 2008 г.: в отчете Пентагона отмечается «серьезное и неприемлемое снижение» ответственности военно-воздушных сил в том, что касается ядерной миссии. Один из работников Пентагона якобы сказал: «У меня волосы на голове шевелятся».

4. 2009 г.: тридцать тонн твердотопливных ракетных ускорителей оказались в придорожной канаве неподалеку от Майнота, когда перевозивший их тягач съехал с дороги.

5. 2012 г.: исследование, финансируемое из федеральных средств, выявило высокий уровень эмоционального выгорания, фрустрации, раздражительности и семейного насилия в ракетных подразделениях; уровень разводов в них был в два раза выше, чем в среднем по ВВС. Как объяснил исследователям один из ракетчиков: «Если все нормально, нам плевать. Мы просто не хотим неприятностей».

6. 2013 г.: офицеры ракетного подразделения авиабазы в Майноте получили оценку «очень слабо» – эквивалент «посредственно» в школе, – когда три из 11 команд были признаны «неподготовленными», 19 офицеров сняты с дежурств и направлены на повторную проверку квалификации. Генерал-лейтенант Джеймс Ковальски, командующий ядерными силами, считает, что главная ядерная угроза Америке – это авария. «Величайший риск в моих войсках – сделать какую-нибудь глупость», – признался он.

7. 2014 г.: расчеты, обслуживающие «Минитмены», спровоцировали в шахте аварию с ракетой, оснащенной ядерной боеголовкой.

На каждый инцидент командиры реагировали «закручиванием гаек». Вот мнение генерала Ковальски: «Дело не в подготовке. Просто у некоторых людей проблема с дисциплиной». После ряда инцидентов весной 2013 г. генерал-лейтенант Джей Фолдс написал экипажу в Майноте, что они «упали... и пришло время подняться». Он говорил о

«разложении в экипаже» и о необходимости «сокрушить тех, кто пренебрегает правилами». «Мы должны нажать на кнопку перезагрузки и реорганизовать экипажи, чтобы вытащить вас из зоны комфорта (которая способствует разложению) и все перестроить, с самого основания, – писал Фолдс. – Выключите телевизоры, упорно совершенствуйте свои навыки... Вы должны каждый день показывать лучшее, на что способны. В любой момент вы должны быть готовы к проверке, тесту, практическим занятиям, экзамену и т. д. Больше не будет учебной обстановки, как прежде (мы больше не будем вам все приносить на блюдечке, как мы делали, считая это заботой об экипаже)... Немедленно докладывайте мне о любом офицере, который грубит старшему по званию или очерняет новую культуру, которую мы пытаемся создать. Это не останется без последствий!»

На первый взгляд это впечатляющая, мобилизующая, жесткая реакция. Проблема в том, что меры не помогли. Ошибки продолжались. Через несколько месяцев после манифеста Фолдса генерал-майор Майкл Кэри, под началом которого находились межконтинентальные баллистические ракеты, был уволен за недостойное поведение во время визита в Москву.¹⁶ Вскоре после этого двум ракетчикам с базы ВВС Малмстром были предъявлены обвинения в незаконном владении, использовании и распространении кокаина, экстази и соли для ванн (синтетических наркотиков). Когда следователи просмотрели телефоны обвиняемых офицеров, то обнаружили изощренную систему обмана при проверке боеготовности, что привело к еще одному расследованию, которое выявило 34 ракетчиков с базы Малмстром, участвовавших в обмане, и еще 60, которые знали о мошенничестве, но молчали.

Никто не станет спорить, что культура ракетных подразделений оказалась разрушенной. Но почему? Если рассматривать культуру как продолжение характера группы, ее ДНК, то ракетчики выглядят ленивыми, эгоистичными и безвольными. Результатом такого подхода становятся строгие меры, предпринятые командованием ВВС, а их неудача лишь подтверждает первоначальное предположение: ракетчики ленивы, инфантильны и эгоистичны.

Однако, если взглянуть на культуру ракетчиков сквозь призму сигналов принадлежности, картина меняется. Сигналы принадлежности имеют отношение не к характеру и дисциплине, а к созданию среды, которая ответит на основные вопросы: *мы связаны? У нас общее будущее? Мы в безопасности?* Давайте последовательно рассмотрим эти вопросы.

Мы связаны? Трудно представить ситуацию с такой сильной пространственной, социальной и эмоциональной связью, как в экипажах ракетчиков. Они попарно выходят на суточные смены в холодных и тесных ракетных шахтах с техникой времен Эйзенхауэра. «Все это использовалось на протяжении сорока лет, – рассказывал мне один из ракетчиков. – И обслуживалось не слишком тщательно. Канализационные трубы ржавеют. Везде асбест. Люди ненавидят это место».

У нас общее будущее? Когда строились шахты, ракетчики считались главным элементом обороны Америки, наряду с летчиками. Получение президентского приказа на запуск было вполне вероятным. Служба в ракетных подразделениях считалась первой ступенью карьеры в командовании космическими войсками, ВВС и другими видами вооруженных сил. Но окончание холодной войны изменило будущее ракетчиков. Они готовились к несуществующей миссии. Неудивительно, что их карьерные перспективы

¹⁶ Вот выдержка из 42-страничного рапорта ВВС о неподобающем поведении Кэри: «[Кэри] появился пьяным в общественном месте [аэропорт Цюриха], громко рассуждал о том, как важна его должность командующего единственными в мире боеспособными ядерными силами и что он ежедневно спасает мир от войны». В Москве он много пил, а во время экскурсии по монастырю набросился с кулаками на экскурсовода. Генерал постоянно перебивал представителей принимающей стороны во время официальных тостов, чтобы самому взять слово. Он познакомился с «двумя горячими женщинами», как он их сам называл, и пошел с ними в бар под названием «Ла Кантина». Как указывается в рапорте, он все время просил музыкантов, чтобы они разрешили ему подняться на сцену и сыграть на гитаре. «Музыканты не позволили генерал-майору Кэри сыграть с ними».

сузились или вообще исчезли.

«Это как проклятие, – говорит Брюс Блэр, бывший ракетчик, в настоящее время исследователь программы по науке и глобальной безопасности в Принстонском университете. – Никто не хочет оставаться в ракетных войсках. Там нет шанса на продвижение по службе. В ракетных войсках вы не дослужитесь до генерала. Более того, командование закрыло некоторые возможности переподготовки для перехода в другие войска, как бы намекая: ребята, вы навсегда застряли на этом острове ненужных игрушек».

«Первые несколько месяцев испытываешь воодушевление, – рассказывал мне другой бывший ракетчик. – Но это довольно быстро проходит. Ты занят одним и тем же. И постепенно понимаешь, что ничего не изменится – никогда».

Мы в безопасности? Самый большой риск в ракетных войсках – не сами ракеты, а непрерывная череда разнообразных проверок, в каждой из которых нужно показать результат близкий к идеальному и каждая из которых может разрушить карьеру. Зачастую для этих тестов требуется запомнить содержимое папки толщиной 13 см, заполненной листами, с обеих сторон исписанными кодами запуска. Для успешного прохождения некоторых тестов ракетчики должны показать 100 %-й результат – любой другой считается провалом.

«Контрольные списки вопросов невероятно длинные, подробные, неестественно жесткие и строгие. Это просто бесчеловечно, – говорит Блэр. – Ты либо совершенство, либо тупица. В результате, когда ты скрываешься с глаз начальства, вместе с напарником спускаешься в подземный центр управления запуском и закрываешь за собой восьмитонную бронированную дверь, стандарты перестают для тебя существовать и ты начинаешь нарушать инструкции».

Другой ракетчик рассказывал мне: «Каждое отклонение воспринимается как нарушение президентского приказа о запуске. Совершил критическую ошибку? Тебе конец. Ты ничтожество. Здесь никто тебя не похвалит за отличную работу. Либо ты все делаешь правильно, либо тебя накажут. Если ты признаешь ошибку или попросишь помощи, то уничтожишь свою репутацию. Все похоже на испуганных щенков. Это петля обратной связи. Происходит что-то плохое, все кричат и ругаются, затем проводят новое расследование, в результате чего все еще больше деморализуются и устают, и ты делаешь больше ошибок».

Все это складывается в идеальный шторм сигналов непринадлежности, в котором отсутствует связь между людьми, нет общего будущего и безопасности. С этой точки зрения культура ракетчиков – это не результат недисциплинированности и лени, а рукотворная окружающая среда, разрушающая связи в группе. И действительно, бывшие офицеры ракетных подразделений, с которыми я беседовал, были умными людьми с широким кругозором, умеющими выражать свои мысли и добившимися успеха после того, как покинули разрушившуюся культуру ракетных подразделений. Причина была не в их характере, а в отсутствии ощущения безопасности и принадлежности к культуре группы.

Полезно сравнить дисфункциональную культуру ракетных подразделений ВВС с культурой их коллег из военно-морского флота, которые служат на подводных лодках с ядерными ракетами. На первый взгляд две эти группы очень похожи: и те и другие проводят много времени в изоляции от общества, должны запоминать и исполнять утомительные протоколы, а также ориентированы на миссию сдерживания времен холодной войны, которая давно закончилась. Разница заключается в плотности сигналов принадлежности в соответствующем окружении. Моряки на подводных лодках живут в непосредственной близости друг от друга, участвуют в содержательной деятельности (патрулирование, не связанное с ядерным сдерживанием) и имеют возможность сделать карьеру, которая приведет их на высшие командные должности в военно-морском флоте. Возможно, именно поэтому на ядерных подводных лодках по большей части не отмечается проблем, характерных для ракетных подразделений ВВС, и во многих случаях на них сформировались эффективные культуры группы.

До сих пор мы рассматривали процесс формирования принадлежности. Теперь

обратимся к практической стороне дела – как применить этот процесс в реальном мире. Для этого мы встретимся с двумя лидерами, которые создали атмосферу принадлежности в своих группах, используя разные, но в равной степени эффективные методы. Первый из них, баскетбольный тренер, познакомит нас с искусством построения взаимоотношений. А затем непохожий на других миллиардер, заработавший состояние в розничной торговле, объяснит, как он создает принадлежность на более высоком уровне при помощи систем и дизайна.

4

Как создать принадлежность

Строитель взаимоотношений

Не так давно писатель Нил Пейн решил выяснить, кого можно считать лучшим тренером НБА современной эпохи. Он придумал алгоритм, который использовал показатели результативности игроков, чтобы предсказать количество выигранных командой игр. Кроме того, он собрал данные для каждого тренера НБА начиная с 1979 г., чтобы измерить «неожиданные победы» – то есть подсчитать, сколько раз ведомая тренером команда побеждала в матче, который, судя по силе игроков, должна была проиграть. Затем результаты были сведены в график.

По большей части график Пейна отражает упорядоченный и предсказуемый мир. Подавляющее большинство тренеров выигрывают приблизительно такое количество игр, какое должны, если ориентироваться на силу их игроков, – за исключением одного человека. Его зовут Грегг Попович. Тренер команды «Сан-Антонио Спёрс» занимает отдельное место на графике. Под его руководством команда выиграла на 117 игр больше, чем должна была, что более чем в два раза превышает показатель тренера, идущего на втором месте. Вот почему «Спёрс» считается самой успешной баскетбольной командой последние 20 лет – она пять раз выигрывала чемпионат и одержала больше побед, чем «Нью-Ингленд Пэтриотс», «Сент-Луис Кардиналс» или любая другая из команд. График Пейна озаглавлен так: «Невероятный Грегг Попович».

Причину успеха команд Поповича понять нетрудно, потому что она у всех на виду – на баскетбольной площадке. Игроки «Спёрс» совершают тысячи мелких бескорыстных действий – отдают пас, предупреждают оборону, без усталости перемещаются по площадке, – ставя интерес команды выше собственного.¹⁷¹ «Все дело в отсутствии эгоизма, – объяснял Леброн Джеймс. – Парни перемещаются, делают рывок, пасуют, ты получаешь пас, делаешь бросок. Но все это ради команды и никогда ради себя самого». Играть против них, как отмечал Марцин Гортат из «Вашингтон Уизардс», – это «все равно что слушать Моцарта». Труднее понять, как это удается Поповичу.

Шестидесятивосьмилетний Попович – бескомпромиссный, старомодный, не склонный к извинениям деспот – продукт Академии ВВС, ставящий дисциплину превыше всего. Его сравнивают со страдающим от плохого пищеварения бульдогом, и он обладает «вулканическим» характером, причем бóльшая часть лавы изливается на его звездных игроков. Самые запоминающиеся его извержения собраны на YouTube под такими названиями: «Попович кричит и ругается на Тьяго Сплиттера», «Попович говорит Дэнни Грину, чтобы тот перестал лажать» и «Попович злится на Тони Паркера». Другими словами, он олицетворяет загадку: как несдержанный, требовательный тренер мог создать самую сплоченную команду?

На этот вопрос обычно отвечают, что «Спёрс» умеют привлекать и воспитывать бескорыстных, трудолюбивых и ориентированных на успех команды игроков. Соблазнительное объяснение, поскольку команда явно прилагает усилия, чтобы отбирать людей с нужными качествами. (В предварительной характеристике игроков содержится квадратик с надписью «Не “Спёрс”»). Отметка в этом квадратике означает, что этот игрок не получит приглашения, каким бы талантливым он ни был.)

Но при ближайшем рассмотрении оказывается, что такое объяснение не годится. Многие команды НБА точно так же стремятся найти, отобрать и воспитать трудолюбивых, ориентированных на успех команды и самоотверженных игроков. Кроме того, довольно большое

число баскетболистов «Спёрс» не получили бы высший ранг в организации бойскаутов. Например, когда Борис Дьяо играл за клуб «Шарлотт Хорнетс», его критиковали за лень, любовь к развлечениям и лишний вес; Патти Миллс покинул китайскую команду из-за скандала с якобы симуляцией травмы подколенного сухожилия, а Дэнни Грин был изгнан из «Кливленда» в том числе и за пренебрежение обороной.

Таким образом, в «Спёрс» не просто выбирают неэгоистичных игроков или заставляют ставить на первое место интересы команды. Что-то побуждает баскетболистов – даже тех, кто проявлял эгоизм в других командах, – вести себя бескорыстно, когда они надевают майки с логотипом «Спёрс». Вопрос, что именно.

Утром 4 апреля 2014 г. в тренировочном зале в Сан-Антонио стоит напряженная атмосфера. Накануне вечером в одном из самых важных матчей регулярного чемпионата «Спёрс» проиграли со счетом 106:94 своим давним соперникам, команде «Оклахома-Сити Тандер». Проблема, однако, заключалась не в самом поражении, а в том, как это произошло. Игра началась многообещающе – «Спёрс» повели со счетом 20:9. Затем последовала странная череда промахов и потерь мяча, во многих случаях по вине защитника Марко Белинелли. Это было деморализующее поражение, которого команда хотела бы избежать в преддверии серии плей-офф. Теперь, когда начинается тренировка, в воздухе чувствуется напряженность и недовольство.

Входит Грегг Попович. На нем бесформенная футболка с эмблемой Jordan's Snack Bar из Элсуорта, штат Мэн, и шорты, которые велики ему на два размера. Редкие волосы торчат в разные стороны, в руках тарелка с фруктами и пластмассовой вилкой, на лице кривоватая улыбка. Он похож не на сурового генерала, а на рассеянного дядюшку на пикнике. Затем он ставит тарелку и обходит зал, беседуя с игроками. Он трогает их за локоть, за плечо, за руку. Говорит на нескольких языках. (В «Спёрс» играют представители семи стран.) Он смеется. Глаза сияют, взгляд внимательный, сочувствующий. Когда он подходит к Белинелли, улыбка становится еще шире и кривее. Он что-то говорит, Белинелли отвечает смеясь, и они в шутку начинают бороться. Странное зрелище. Седовласый тренер против кудрявого итальянца почти двухметрового роста.

«Я уверен, что это было спланировано заранее, – говорит Р. К. Баффорд, генеральный менеджер команды, проработавший с Поповичем двадцать лет. – Он хотел подбодрить Белинелли. Так Поп подходит к любым взаимоотношениям. Он заботится о людях».

Когда Попович хочет обратиться к игроку, он сближается с ним так, что их носы почти соприкасаются; это похоже на вызов – личное противостояние. Во время разминки он продолжает бродить по залу, общаясь с баскетболистами. Входит бывший игрок команды, и Попович широко улыбается, сверкая зубами. Минут пять они болтают о жизни, о детях, о товарищах по команде. «Я тебя люблю, братишка», – говорит Попович при расставании.

«Другие тренеры могут кричать или быть отстраненно-вежливыми, но Поп ведет себя иначе, – говорит помощник тренера Чип Энгелланд. – Он снова и снова делает две вещи: сначала говорит тебе правду, без обиняков, а потом любит тебя всем сердцем».

Ярким примером такого подхода могут служить взаимоотношения Поповича с Тимом Данканом, который долгое время был звездой «Спёрс». Прежде чем выбрать Данкана в первом общем драфте 1997 г., Попович полетел к нему домой, на Санта-Крус на Американских Виргинских островах, чтобы познакомиться со звездой баскетбольной команды колледжа. И не только познакомился, а провел вместе с ним четыре дня: путешествовал по острову, сблизился с семьей и друзьями Данкана, плавал в океане и говорил обо всем на свете, кроме баскетбола. Это не совсем обычные отношения между игроками и тренерами; в большинстве случаев общение между ними бывает кратким и энергичным. Но Попович хотел установить контакт, узнать Данкана и понять, достаточно ли он упорен, альтруистичен и скромнен, чтобы стать лидером команды. Отношения Данкана и Поповича стали напоминать отношения отца и сына – открытые, доверительные, они служили образцом для других игроков, особенно когда дело касалось резких и откровенных высказываний Поповича. Как говорили игроки «Спёрс», если Тим может принять манеры Попа, то почему я не могу?

«Спёрс» собрались в зале с видеопроектором, чтобы посмотреть запись игры с «Оклахома-Сити Тандер». С некоторой опаской они рассаживались по местам, ожидая, что

Попович будет подробно разбирать их промахи, совершенные прошлым вечером, показывая им, где они ошиблись и где могли бы сыграть лучше. Но, когда Попович включил запись, на экране появился документальный фильм CNN о пятидесятой годовщине Закона об избирательных правах. Баскетболисты смотрели на Мартина Лютера Кинга, Линдона Джонсона, на марши протеста. Когда фильм закончился, Попович стал задавать вопросы. Он всегда задавал вопросы, и всегда одного типа: персональные, прямые, глубокие. *Что ты об этом думаешь? Как бы ты поступил в такой ситуации?*

Игроки думали, отвечали, согласно кивали. Собрание превратилось в нечто вроде семинара, общей дискуссии. Они разговаривали. Они не удивились, потому что в «Спёрс» такое происходит постоянно. Такие обсуждения Попович устраивает по самым разным поводам: война в Сирии, смена правительства в Аргентине, однополые браки, институциональный расизм, терроризм. Тема не столь важна, поскольку он хочет передать послание: на свете существует нечто более важное, чем баскетбол, и оно объединяет нас.

«Профессиональному спортсмену легко оказаться в изоляции, – говорит Бафорд. – Поп использует такие моменты, чтобы нас объединить. Ему нравится, что мы пришли в команду из самых разных мест. Это могло бы разделить нас, но он делает так, что все чувствуют себя связанными с чем-то более важным, вовлеченными в это».

«Обними их и не отпускай, – часто говорит Попович своим помощникам. – Нам нужно обнять их и не отпускать».^[18]

Большая часть работы по формированию связей происходит за столом, во время совместных ужинов – Попович просто одержим едой и вином. Эта одержимость проявляется по-разному: в размере винного погреба у него дома, во владении виноградниками в Орегоне, в постоянно включенном телевизионном канале Food Network в его кабинете. Но самое главное – в том, как он использует еду и вино в качестве связующего звена при формировании взаимоотношений с игроками.

«Еда и вино – это не просто еда и вино, – говорит Бафорд. – Это средство для создания и поддержания связи, и Поп сознательно делает все возможное, чтобы эта связь возникла».

Баскетболисты «Спёрс» едят вместе так же часто, как играют. Существуют командные ужины для всех игроков. Затем идут трапезы меньшего масштаба, когда за столом собираются всего несколько человек. Каждый вечер перед выездной игрой устраиваются так называемые тренерские ужины. Попович планирует их, выбирает рестораны, иногда по два на вечер. (Персонал шутит, что булимия – обязательное условие для приема на работу.) Это незабываемые ужины. В конце сезона каждый тренер получает подарочную книгу в кожаном переплете, содержащую меню и карту вин каждого ужина.

«Вы сидите в самолете, и вдруг на ваши колени шлепается журнал; вы поднимаете голову и видите Попа, – рассказывает Шон Маркс, в прошлом помощник тренера «Спёрс», а сейчас генеральный менеджер «Бруклин Нетс». – Он обвел статью о вашем родном городе и хочет знать, точна ли она. Ему интересно, какое блюдо и вино вы предпочитаете. Проходит немного времени, и он уже предлагает рестораны, бронирует места для вас и вашей жены или подруги. Потом ты идешь туда, и он хочет все знать – какое вино ты пил, какие блюда заказывал, а потом предлагает попробовать другой ресторан. Вот как это начинается. И никогда не заканчивается».

Одно из ошибочных представлений об успешных культурах заключается в том, что их считают веселыми и беззаботными. В большинстве случаев это не соответствует действительности. Атмосфера в них отличается энергичностью и вовлеченностью, но члены таких групп ориентированы не на достижение счастья, а на совместное решение сложных задач. Эта работа предполагает наличие жесткой обратной связи, неприятной откровенности, когда возникает разрыв между текущим положением дел и целью. Ларри Пейдж создал один из моментов такой связи, когда прикрепил к стене кухни Google записку: «Эта реклама – отстой». Баскетболисты ежедневно получают от Поповича подобную обратную связь, обычно очень громкую. Но как Попович и другие руководители ухитряются обеспечивать жесткую, правдивую критику, не вызывая побочных эффектов в виде протеста и разочарования? Из чего состоит самая эффективная обратная связь?

Несколько лет назад группа психологов из Стэнфордского, Йельского и Колумбийского университетов предложили ученикам средней школы написать эссе, после чего преподаватели

предоставили им различные виды обратной связи. Исследователи выяснили, что одна разновидность обратной связи до такой степени повышает трудолюбие и эффективность учеников, что ее тут же окрестили «магической обратной связью». Получавшие ее ученики гораздо чаще остальных принимались за переделку своих работ, и их результаты существенно улучшились. Все оказалось просто. Магическая обратная связь состояла из одной фразы:

Я пишу эти замечания, потому что очень верю в тебя и знаю, что ты можешь показать самый лучший результат.

Вот и все. Девятнадцать слов. И ни одно из них не содержит информации о том, как улучшить результат. Тем не менее они обладают огромной силой, потому что изобилуют сигналами принадлежности. Если внимательно присмотреться к этому предложению, то можно заметить, что оно содержит три отдельных сигнала:

1. Ты часть группы.
2. Эта группа особенная, у нас высокие стандарты.
3. Я верю, что ты сможешь достичь этих стандартов.

Эти сигналы формируют четкое сообщение, которое активизирует подсознание: *«Это достаточно безопасное место, чтобы попробовать»*. Они также позволяют нам понять причину эффективности методов Поповича. Его коммуникация с игроками состоит из трех типов сигналов принадлежности:

1. Личная, тесная связь (язык тела, внимание и поведение, которое означает: *ты мне небезразличен*).
2. Обратная связь с результатом (неустанное инструктирование и критика, что означает: *у нас здесь высокие стандарты*).
3. Широкая перспектива (общие разговоры о политике, истории и еде, которые означают: *жизнь не ограничивается баскетболом*).

Попович переключается между этими тремя сигналами, чтобы сплотить свою команду, подобно тому как опытный режиссер использует камеру. Сначала он обращается к крупному плану, создавая индивидуальные связи. Потом переключается на средний план, говоря игрокам правду об их действиях. А затем показывает более широкий контекст, в котором происходит взаимодействие игроков. Эффект от каждого из этих сигналов по отдельности невелик. Но все вместе они создают непрерывный поток магической обратной связи. Каждый ужин, каждое прикосновение к локтю, каждое импровизированное обсуждение политики или истории вносят свою лепту в нарратив взаимоотношений: *мы часть этой группы. Эта группа особенная. Я верю, что ты сможешь достичь этих стандартов*. Другими словами, крики Поповича срабатывают потому, что он не просто кричит. Крик сопровождается рядом других сигналов, которые подтверждают и укрепляют взаимоотношения.

Если вы попросите «Спёрс» вспомнить момент, когда они как команда пережили самое сильное чувство единения, многие дадут один и тот же, на первый взгляд необычный, ответ. Они расскажут не о победе, а о том вечере, когда потерпели самое болезненное поражение.

Это случилось 18 июня 2013 г. в Майами. «Спёрс» были близки к завоеванию пятого чемпионского титула НБА – они вели со счетом 3:2 в серии из семи матчей против команды «Майами Хит», которая считалась в тот вечер фаворитом. «Спёрс» были полностью уверены в победе и забронировали отдельный зал в своем любимом ресторане Il Gabbiano.

С самого начала игра шла на равных, и вперед выходила то одна, то другая команда. Затем, в конце четвертой четверти, «Спёрс» удалось набрать восемь очков, не дав сопернику забросить ни одного мяча, и они повели в счете 94:89; до конца матча осталось 28,2 секунды. Противники сникли, в зале наступила тишина. Казалось, чемпионский титул уже обеспечен команде Поповича. По статистике шансы на победу «Спёрс» составляли 66:1. У края площадки начали собираться сотрудники службы безопасности с лентами в руке, чтобы огородить место для награждения. В раздевалке «Спёрс» помощники ставили охлажденное шампанское в ведерки со льдом и накрывали пластиковыми скатертями шкафчики.

А потом случилась катастрофа.

Леброн Джеймс из «Майами Хит» попытался выполнить дальний бросок и промахнулся, но игроки его команды подобрали отскочивший мяч – так Джеймс добыл три очка: 94:92. Потом «Спёрс» получили право на штрафные броски и реализовали один из двух; они выигрывали три очка, а до окончания матча оставалось 19 секунд. У «Майами Хит» оставалась всего одна попытка, чтобы спасти матч. Защита «Спёрс» начала прессинговать, вынудив Джеймса к дальнему трехочковому броску – неудачному. На секунду, когда мяч высоко отскочил от кольца, казалось, что игра закончена. Но Крис Бош из «Майами Хит» подобрал мяч и передал его своему товарищу Рэю Аллену, в угол площадки. Аллен отступил назад и выполнил трехочковый бросок – мяч кинжалом вонзился в корзину. Ничья. В назначенное дополнительное время воодушевленные игроки «Майами Хит» усилили давление. Окончательный счет был 103:100. Почти гарантированная победа «Спёрс» превратилась в одно из самых обидных поражений в истории НБА.

Игроки «Спёрс» были шокированы. Тони Паркер сидел, набросив полотенце на голову, и плакал. «Я никогда не видел нашу команду такой сломленной», – впоследствии говорил он. Тим Данкан лежал на полу, не в силах пошевелиться. Ману Джинobili не мог смотреть никому в глаза. «Это было похоже на смерть, – вспоминал Шон Маркс. – Мы были раздавлены».

Естественно, игроки и тренеры предполагали, что команда отменит ужин в Il Gabbiano и вернется в отель, чтобы прийти в себя. Но у Поповича были другие планы. Бретт Браун, в то время помощник тренера, впоследствии рассказывал репортеру: «Поп отреагировал так: “Семья, все в ресторан, прямо отсюда”».

Попович ушел из раздевалки раньше всех, прихватив с собой Маркса. Когда они добрались до пустого ресторана, Попович принялся за дело, подготавливая зал. Он попросил переставить столы – так, чтобы команда и тренеры оказались в центре, а внешний круг состоял из родственников. Он начал заказывать закуски и выбирать блюда, которые, как он знал, понравятся игрокам. Он выбрал вино и попросил официантов открыть бутылки. Потом сел.

«Такого печального человека я никогда в жизни не видел, – вспоминает Маркс. – Он сидел на стуле, не говоря ни слова, по-прежнему опустошенный. А потом – я знаю, это выглядит странно – мгновенно изменился, оставляя все позади. Он отпил вина из бокала и сделал глубокий вдох. Было видно, как он подавляет свои чувства и сосредоточивается на том, что нужно команде. И в этот момент подъехал автобус с игроками».

Попович встал и встретил каждого игрока, проходившего в дверь. Одних он обнимал, другие получали улыбку, шутку или легкое касание руки. Разлили вино. Все сели и принялись за еду. Попович ни минуты не сидел на месте, беседовал с каждым по очереди. Потом игроки вспоминали, что он был похож на отца невесты на свадьбе – находил время для всех, благодарил, хвалил. Никаких помпезных речей не было, только доверительные разговоры. В момент, который мог быть наполнен разочарованием, взаимными обвинениями и гневом игроков, он наполнил их бокалы. Они говорили об игре. Некоторые плакали. Каждый покидал свою раковину молчания, чтобы пережить неудачу и объединиться с другими. Они даже смеялись.

«Помню, я смотрел, как он это делает, и не мог поверить своим глазам, – говорит Р. К. Бафорд. – К концу вечера все казалось почти нормальным. Мы снова были командой. Я больше никогда не видел в спорте ничего подобного».^[19]

5

Дизайн для принадлежности Архитектор теплицы

Тони Шей рос необычным ребенком. Он был умен, играл на четырех музыкальных инструментах и получал высшие отметки, едва открывая учебники. Но Шей отличался стеснительностью и предпочитал проводить время в одиночестве, а не общаться со сверстниками. Он любил головоломки, и ему нравилось находить нестандартные решения трудных задач. Его любимым сериалом был «Макгайвер», главный герой которого, тайный агент, использовал подручные средства, чтобы решать невероятно сложные задачи и призывать к ответу плохих парней. Эта идея – элегантное решение сложных проблем – казалась ему очень привлекательной. И он с раннего возраста принялся, подобно Макгайверу, прокладывать свой путь в этом мире.

Например, родители заставляли Тони практиковаться в игре на пианино, скрипке, трубе или валторне, и он придумал способ обхитрить их: проигрывал кассеты с записью своих занятий за закрытой дверью комнаты, так что ничего не подозревающие родители думали, что он усердно занимается музыкой. В старших классах он придумал, как с помощью школьной АТС бесплатно звонить на номера службы «секс по телефону» (чем быстро завоевал уважение других мальчиков).

Это продолжилось и в Гарварде, где Шей зарабатывал на учебе (он собирал конспекты лекций и продавал их по 20 долларов за комплект), а также на ночных перекусах (купил печи для пиццы и продавал ее дешевле, чем в ближайшей пиццерии). Окончив университет, вместе с партнерами он основал компанию по разработке программного обеспечения Link Exchange, которую в 1998 г. купила компания Microsoft. В 25 лет у него были миллионы, и он мог больше не работать ни единого дня в жизни. И Шей начал искать новую задачу, которую можно было бы решить.

Ее он нашел в розничном интернет-магазине ShoeSite.com. На первый взгляд это нельзя было назвать разумной инвестицией: электронная коммерция только зарождалась, а пузырь высокотехнологичных компаний, наподобие Pets.com, лопнул. Но Шей видел в этих неудачах возможность перестроить систему. Он хотел сформировать компанию, которая сумеет полностью преобразить интернет-торговлю с помощью сильной и непохожей на другие культуры, и создать для нее «веселую и немного необычную» атмосферу. Сайт должен поставлять не только обувь, но и то, что Шей называл «личными эмоциональными контактами», как внутри компании, так и вовне. Через несколько месяцев после первоначального инвестирования Шей стал руководителем компании и переименовал ее в Zappos.

Поначалу дела у Zappos шли не слишком хорошо. Бизнес сталкивался с такими же трудностями, что и все молодые компании, – поставки, логистика, исполнение заказов. Одно время несколько сотрудников даже жили в квартире Шея в Сан-Франциско. Но в начале 2000-х гг. положение начало улучшаться, сначала медленно, а потом с невероятной скоростью. В 2002 г. доход составил 32 миллиона долларов, в 2003 г. – 70 миллионов, в 2004 г. – 184 миллиона. Компания переехала в Лас-Вегас и продолжала расти; в 2009 г. доходы достигли 1,1 миллиарда долларов. В Zappos, которая была впоследствии продана компании Amazon, работают полторы тысячи сотрудников, а ежегодный доход составляет 2 миллиарда долларов. Компания постоянно входит в число самых дружественных по отношению к сотрудникам, и при открытии вакансий на одно место претендуют сотни человек. Легче поступить в Гарвард, чем получить работу в Zappos.

В 2009 г. Шей решил приложить свои способности в другой области и купил квартал площадью более 113 тысяч квадратных метров в центре Лас-Вегаса, где находилась штаб-квартира Zappos, – ему пришла в голову смелая идея возродить район. Это был не шикарный Лас-Вегас-Стрип, а унылое скопление захудалых казино, пустых парковок и дешевых отелей; как выразился один наблюдатель, район стремительно двигался к полному упадку. Шей хотел проверить, можно ли применить метод Макгайвера к городу – то есть использовать принципы Zappos для возрождения центрального района.

Перед встречей с Шеем я посетил его квартиру, расположенную на двадцать третьем этаже соседнего здания. Я был не один, а в компании десятка людей и экскурсовода. Воплощая дух абсолютной открытости компании Zappos, Шей позволяет группам посетителей осматривать его кухню, гостиную, роскошные «джунгли», в которых стены и потолок покрыты растениями, а также хорошо укомплектованные бары – все это создает странную атмосферу интимности – вы видите недоеденный миллиардером батончик гранолы на кухонном столе или его носки на полу.

На стене гостиной мы увидели план: большая спутниковая карта Городского проекта с границами ярко-желтого цвета; каждому участку соответствовал постоянно меняющийся список возможных функций. Соседняя стена пестрела сотнями разноцветных стикеров с самыми разными идеями для этих участков: ТВОРЧЕСКОЕ СООБЩЕСТВО... ВСЕ НА СОЛНЕЧНОЙ ЭНЕРГИИ... СОБАЧЬЯ ПЛОЩАДКА... ГОРОДСКАЯ ВИНОКУРНЯ... ОБЩЕСТВЕННЫЙ ПАРК. Это было похоже на невероятно сложную компьютерную игру – как воплощение в реальность Sim City, где Шей одновременно выступает в роли и создателя игры, и игрока.

Час спустя мы встретились в месте под названием Контейнерный парк. Передо мной сидит спокойный мужчина с гладко выбритой головой и пристальным, внимательным взглядом. Он

тщательно подбирает слова, и, если в разговоре возникает пауза, он будет с бесконечным терпением ждать, когда вы ее заполните. Немногие близкие к Шею люди описывают его с помощью одной и той же метафоры: он похож на инопланетянина, стоящего на более высокой ступени развития, который прибыл на Землю и выяснил, что заставляет людей раздражаться.

«Я стараюсь помочь естественным процессам, – говорит он. – При правильной подготовке происходит контакт». Он откидывается на спинку стула и показывает на Контейнерный парк, новый бриллиант в короне его Городского проекта. Несколько месяцев назад здесь был пустырь. Теперь это приятное место, уставленное разноцветными грузовыми контейнерами, превращенными в магазины и бутики. Снаружи стоит огромная металлическая скульптура богомола, из усиков которого вырывается пламя. Вокруг гуляют сотни довольных людей, наслаждаясь послеполуденным солнцем. Вечером в парке ожидается концерт Шерил Кроу. Городской проект сталкивается с определенными трудностями, но его первые этапы были очень успешными: в нем участвуют 92 компании. Шей привлек 754 миллиона долларов на общественные и частные начинания, он вдохнул жизнь в этот район.

Мы беседуем: я задаю вопросы, а Шей отвечает. Разговор идет не слишком гладко, отчасти потому, что он, по всей видимости, считает его безнадежно устаревшим средством коммуникации. Вот типичный обмен репликами:

Я. Как вы начали этот проект?

Шей. Думаю, мне нравятся системы (*десятисекундная пауза*).

Я. Какие примеры и идеи вас вдохновили?

Шей. Много разных идей, из разных областей (*двадцатисекундная пауза*). На этот вопрос трудно ответить.

Шей не пытался специально затруднить мне задачу; просто слова были для него неподходящим средством коммуникации. Потом он предложил прогуляться, и тут все изменилось. Он словно ожил, шагая по улицам, встречаясь с людьми, разговаривая с ними, знакомя их со мной и друг с другом. Он контактировал со всеми и, что еще удивительнее, стремился установить связи между разными людьми. Я наблюдал, как за сорок минут он поговорил с кинорежиссером, продюсером музыкальных фестивалей, художником, владельцем кафе и тремя сотрудниками Zappos – сообщил, с кем им нужно завести разговор, с какой компанией связаться, кто разделяет их увлечения, а также рассказал о событиях, которые могут их заинтересовать. Он был похож на живое воплощение социальной сети, где каждый контакт проходил на непринужденной, мягкой, позитивной волне. Он обладал даром делать так, что эти разговоры казались абсолютно нормальными и, благодаря этой нормальности, особенными.

«Он очень умен, но самая главная особенность его ума в том, что он мыслит как восьмилетний ребенок, – говорит Джинни Маркел, директор по культуре Городского проекта. – Все, что касается людей, он превращает в простое и позитивное».

«Помню, как однажды я говорил с ним и мне в голову пришла мысль, что у нас должен быть аэростат Zappos, – рассказывает Джо Маон, директор по маркетингу Городского проекта. – Не маленький воздушный шар, а огромный аэростат, как у Goodyear. Оглядываясь назад, должен признаться, это была абсолютно безумная идея. Но Тони и глазом не моргнул. То есть ни секунды не колебался. “Хорошая идея”, – сказал он, и мы ее обсудили».

В основе необычного подхода Шея лежит математическая структура, основанная на том, что он называет столкновениями. Он убежден, что столкновения – под ними понимаются случайные личные взаимодействия – служат источниками жизненной силы любой организации, главным двигателем творчества, общности и единства. Он поставил цель обеспечить одну тысячу «часов столкновений» в год для себя и 100 тысяч часов столкновений на 4000 квадратных метров для Городского проекта. Именно поэтому он закрыл боковой вход в штаб-квартиру Zappos, направив поток людей в одни двери. Именно поэтому на последней вечеринке он почувствовал неловкость – люди разбились на отдельные группы, которые не смешивались друг с другом. Заметив, что мебель мешает свободно передвигаться по залу, Шей уже через несколько секунд волочил по полу тяжелый диван. Потом он принялся переставлять лампы и столы, и вскоре помещение стало совсем другим. «Я единственный раз в жизни видел, как миллиардер двигает мебель», – пошутил его друг.

«Это место похоже на теплицу, – говорит Шей. – В некоторых теплицах лидер играет роль растения, за которым тянутся все остальные ростки. Но я не такой. Я не растение, которым хотят стать все. Моя работа – создание теплицы».

Моя работа – создание теплицы. Это полезная подсказка для понимания того, как Шей создает принадлежность, постольку здесь предполагается процесс. «Вероятно, я произношу слово “столкновение” тысячу раз в день, – говорит Шей. – И не просто потому, что считаю их, а потому, что это меняет установки. Когда идея становится частью языка, она становится и главным способом мышления».

Когда вы говорите с людьми внутри теплицы Шея, создается впечатление, что они находятся под влиянием некоего мощного магнита. «Это нелогично, – объясняет доктор Зубин Дамания, радиолог, оставивший преподавательскую должность в Стэнфорде, чтобы возглавить клинику, основанную Шеем. – Он похож на Морфиуса из фильма «Матрица», который дает вам таблетку, и только тогда вы впервые видите реальный мир».

«Это невозможно объяснить, – говорит Лайза Шуфро, сотрудник Городского проекта. – Вы сталкиваетесь со всеми этими людьми, но не воспринимаете происходящее головой, а чувствуете где-то в желудке. Всюду, где Шей появляется, он создает это ощущение новых возможностей».

«Шей так хорошо умеет связывать людей, что делает это уже подсознательно, – отмечает Мэгги Шу из группы управления Городским проектом. – В данный момент он настолько поглощен этим, что уже не может иначе. Я много раз спрашивала Тони: почему люди идут за тобой? Почему они откликаются? “Понятия не имею” – вот так он отвечал».

История Шу типична. Несколько лет назад она была успешным консультантом в McKinsey, а потом услышала о Городском проекте. Заинтересовавшись, она отправила электронное письмо, и Шей пригласил ее приехать на несколько дней. Шу так и сделала, ожидая обычной череды совещаний, визитов и организованных экскурсий. Вместо этого она получила две строчки по электронной почте, дополненные списком из восьми фамилий.

«Встретьтесь с этими людьми, – написал Шей. – Потом спросите их, с кем еще нужно встретиться».

Шу была в недоумении. «Я спросила его: “Что это? Что я еще должна делать?” Он ответил: “Сами поймете”. Он оказался прав – именно так все и произошло. Такое впечатление, что я получила сигнал, который усиливался после разговора с каждым человеком, пока не стал настолько мощным, что я уже не могла сопротивляться. В конце концов я переехала сюда. Это было совсем нелогично. Но я как будто должна была так поступить».

Обычно мы совершенно иным образом воспринимаем принадлежность к большим группам. Как правило, такая принадлежность вызывает у нас ассоциации с талантливыми коммуникаторами, создающими яркий и убедительный образ, за которым следуют остальные. Но здесь все было по-другому. На самом деле у Шея нет никакой харизмы, он не слишком хорошо умеет общаться, а его методы просты, как в начальной школе. *Встречайтесь с людьми, и вы поймете.* В чем причина такого потрясающего результата?

Во время холодной войны Соединенные Штаты и Советский Союз несколько десятилетий участвовали в гонке без правил по созданию все более разрушительного оружия и спутниковых систем. В обеих странах группы инженеров на государственных и частных предприятиях тратили тысячи часов, упорно работая над решением сложных задач, которые никто раньше не пытался решить. Отчасти из-за этой гонки правительство США решило оценить эффективность этого процесса. И заказало исследование, призванное выяснить, почему одни инженерные проекты оказались успешными, а другие – нет. Одним из первых, кто официально приступил к такому исследованию, был молодой профессор МТИ Томас Аллен.

Аллен не был типичным ученым, запершимся в своей башне из слоновой кости; парень из Нью-Джерси, выходец из среднего класса, он закончил крошечный колледж Упсала, а во время Корейской войны поступил на службу в морскую пехоту. Демобилизовавшись, он работал в корпорации Boeing, а затем поступил в МТИ и получил высшее образование по двум специальностям, информатике и менеджменту, что сделало его подходящим кандидатом для заказанного правительством исследования. («Я даже не знал, что они выпускают специалистов по менеджменту, пока не поступил [в МТИ], – вспоминал он. – Записался на несколько курсов, мне понравилось, и кое-кто уговорил меня защитить диссертацию».) Аллен начал работу с

выявления «проектов-близнецов», как он их называл, где несколько инженерно-технических фирм бились над одной и той же сложной задачей, например вычислением траектории межконтинентальной баллистической ракеты или связью со спутниками. Он измерил качество их решений, а затем попытался найти факторы, общие для успешных проектов.

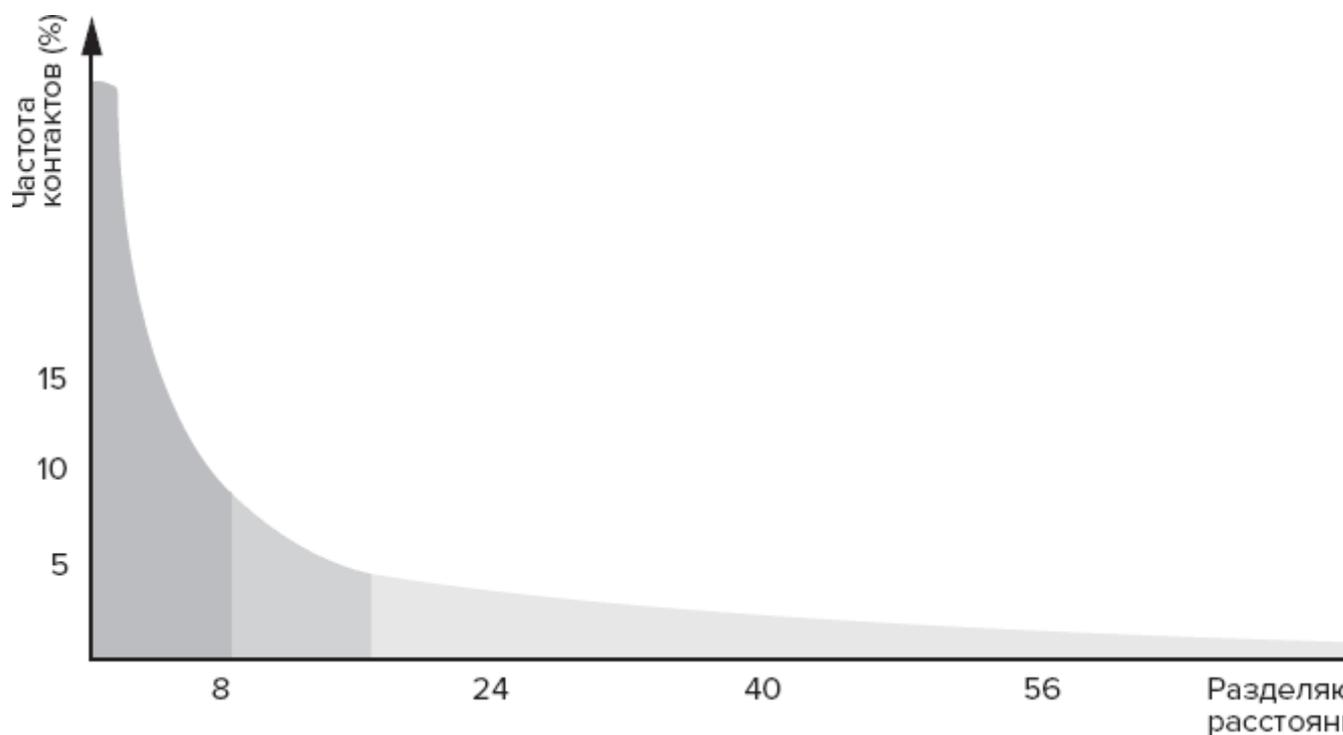
Сразу же выявилась одна закономерность: самыми успешными проектами были те, движущую силу которых составляли группы людей, формировавшие, по выражению Аллена, «кластеры эффективных коммуникаторов». Химия и сплоченность внутри этих кластеров походила на взаимоотношения между Ларри Пейджем и Джеффом Дином в Google. Такие коллективы могли решать сложные задачи с невероятной скоростью. Аллен анализировал данные, пытаясь понять, откуда у людей в этих кластерах такие способности. Они выписывают одни и те же журналы? У них одинаковый уровень интеллекта? Или возраст? Они учились в одних и тех же аспирантурах или получили одни и те же научные степени? У них самый богатый опыт или лучшие лидерские качества? Все эти факторы, похоже, вносили свой вклад, но Аллен не смог найти ничего, что играло бы решающую роль в сплочении коллектива. За исключением одного фактора: **расстояния между рабочими столами.**

Поначалу он в это не поверил. «Химия» группы – такой сложный и загадочный процесс, что причина, по его мнению, тоже должна была быть сложной и загадочной. Но чем больше он анализировал данные, тем яснее становился ответ. Успешность коллектива определялась не интеллектом и опытом, а расположением рабочих столов.

«Нечто настолько простое, как визуальный контакт, оказалось очень-очень важным, гораздо важнее, чем вы могли представить, – говорит Аллен. – Если вы видите других людей или даже их рабочее место, то помните о них, и это на многое влияет».

Аллен решил копнуть глубже и измерил зависимость частоты взаимодействия от расстояния. «Мы могли посмотреть, как часто люди контактируют и где находятся по отношению друг к другу, – объясняет он. – Только по частоте контактов, не зная, где сидят люди, мы могли сказать, на каком этаже находится рабочее место каждого. Мы были очень удивлены, как быстро ослабевало взаимодействие, когда работника переводили на другой этаж. Получается, что вертикальное разделение – очень серьезная штука. Другой этаж в пределах одной организации – это все равно что другая страна».

Построив график зависимости частоты взаимодействия от расстояния, Аллен получил кривую, форма которой напоминала крутой холм, почти вертикальный у вершины и плоский у подножия. Ее стали называть кривой Аллена.^[20]



Главная особенность кривой Аллена – ее резкий подъем при расстоянии меньше 8 м. На таком расстоянии частота контактов резко возрастает. Если бы наш мозг руководствовался логикой, то можно было бы ожидать, что расстояние и частота изменяются с одинаковой скоростью, что на графике отражалось бы прямой линией. Но, как показал Аллен, наш мозг не рассуждает логически. Пространственная близость приводит к резкому росту частоты контактов. Если увеличить расстояние до 50 м, то контакты прекращаются, словно кто-то перекрыл кран. А при уменьшении расстояния до 6 м частота контактов стремительно возрастает. Другими словами, пространственная близость представляет собой нечто вроде связующего наркотика. Подойдите ближе, и включится ваша склонность к социальным связям.

Как отметили ученые, кривая Аллена соответствует эволюционной логике. На протяжении большей части человеческой истории пространственная близость служила показателем принадлежности – мы не приближаемся к человеку, пока не убедимся, что это безопасно для нас обоих. Исследования показывают, что цифровые коммуникации тоже согласуются с кривой Аллена; мы гораздо чаще пишем короткие сообщения, отправляем электронные письма или общаемся в социальных сетях с теми, кто расположен ближе к нам. (В одном из исследований выяснилось, что работники, находящиеся в одном помещении, в четыре раза чаще обменивались электронными письмами, чем те, кто сидел в разных комнатах, и в результате справлялись с заданием на 32 % быстрее.)

Все это дает нам инструмент для понимания того, что делал Тони Шей. Он использовал кривую Аллена. Его проекты оказались успешными по той же причине, что и остальные начинания с творческими кластерами: пространственная близость помогает эффективной коммуникации. Люди из его окружения ведут себя так, словно находятся под влиянием какого-то наркотика – что недалеко от истины.

Во время наших бесед я спрашивал Шея, как он набирает людей для Городского проекта. «Если кто-то проявляет интерес, а мы заинтересованы в нем, то мы приглашаем его сюда, – объяснял он. – Мы идем на своего рода хитрость. Предоставляем бесплатное жилье и не рассказываем слишком много. Они приезжают, болтаются тут, видят, что происходит, и некоторые решают присоединиться к нам. Все получается само собой».

Какой процент приглашенных решает остаться?

Он надолго задумывается. «Пожалуй, один из двадцати». На первый взгляд цифра не слишком впечатляющая – всего 5 %. Но затем начинаешь задумываться, что за ней стоит. Сотня незнакомых людей приезжает к Шею, и после нескольких бесед и контактов пятеро решают покинуть родной дом и присоединиться к группе, с которой только что познакомились. Шей построил машину, которая превращает чужаков в единое племя.

«Забавно, как это происходит, – делится своими мыслями Шей. – Я никогда не говорю слишком много, ничего не рекламирую. Просто даю им почувствовать это место и жду подходящего момента. Потом смотрю на них и спрашиваю: “Так что, когда вы переезжаете в Вегас?” – Он улыбается. – И некоторые переезжают».

6

Идеи для действия

Навыку создания чувства безопасности невозможно научиться механически, следуя определенному трафарету. Это живое, импровизационное искусство – вроде паса товарищу по команде во время футбольного матча. Оно требует выявления закономерностей, быстрой реакции и подачи нужного сигнала в нужное время. Подобно любому навыку, он характеризуется кривой обучения.

Эта кривая обучения применима даже к ученым, которые изучают принадлежность. Например, Уилл Фелпс, который выполнил исследование о паршивых овцах (см. главу 1), описывал, как результаты работы влияли на его общение в личной жизни. «Обычно я старался вставлять в разговор как можно больше остроумных реплик, стараясь оживить беседу, причем иногда перебивал собеседника, – рассказывает он. – Теперь я понимаю, что это негативно воздействует на группу. Поэтому я пытаюсь продемонстрировать, что внимательно слушаю. Когда люди говорят, я смотрю им в лицо, киваю, спрашиваю: “Что вы имеете в виду?” или “Можете пояснить подробнее?” – или интересуюсь их мнением, заставляя людей раскрыться».

Эми Эдмондсон (с ней мы познакомились в главе 1) изучала психологическую безопасность на разных рабочих местах. «Раньше я вообще не задумывалась, чувствуют ли люди себя в безопасности рядом со мной, – говорит она. – Теперь я все время думаю об этом, особенно в самом начале, когда устанавливается контакт, а потом постоянно проверяю, особенно при любых переменах или когда появляется напряжение. Я стараюсь изо всех сил, чтобы люди чувствовали себя в безопасности».

Фелпс и Эдмондсон говорят об одном и том же: безопасность создается почти незаметными действиями, подачей и восприятием целенаправленных сигналов в ключевые моменты. Цель этой главы – предложить несколько советов, как лучше организовать этот процесс.

Усиленно давайте понять, что слушаете

Знакомясь с успешными культурами группы, я все время видел одно и то же выражение на лицах слушателей. Выглядело это примерно так: голова слегка наклонена вперед, взгляд немигающий, брови подняты вверх. Тело слушающего неподвижно и устремлено к собеседнику. Единственные звуки, которые они издают, представляют собой череду подтверждений – *да, ага, понял*, – которые поощряют говорящего. «Поза и выражение лица чрезвычайно важны, – говорил Бен Уэйбер, в прошлом студент Алекса Пентланда и основатель Humanuze, консалтинговой фирмы, специализирующейся на социальной аналитике. – Именно так мы доказываем, что настроены на одну волну с собеседником».

Также очень важно не перебивать собеседника. Возможность высказаться без помех, как мы видели, представляет собой мощный индикатор слаженности работы группы. Перебивая других, вы нарушаете гладкость взаимодействия в самой основе принадлежности. Такое поведение разъединяет, и Уэйбер использует показатель перебивания собеседника как инструмент обучения продажам. «Когда вы можете продемонстрировать человеку цифры, свидетельствующие, что лучшие специалисты по продажам почти никогда не перебивают людей, а затем показать его место на данной шкале – это очень мощное послание», – говорит он. Разумеется, не всякое прерывание собеседника по сути своей негативно: при творческих обсуждениях, например, люди часто перебивают друг друга. Главное – провести линию между прерываниями, вызванными общим волнением, и теми, причина которых заключается в отсутствии внимания и связи.

Как можно раньше продемонстрируйте, что можете ошибаться (особенно если вы лидер)

В любом взаимодействии мы проявляем естественную склонность скрывать свои слабости и выглядеть компетентным. Если вы хотите создать атмосферу безопасности, это ошибочное поведение. Наоборот, вы должны раскрыться, показать свои ошибки и предложить собеседнику высказать свое мнение с помощью таких фраз, как «Это мой скромный вклад», «Конечно, тут я мог ошибаться», «Что я пропустил?», «А вы что думаете?».

Р. К. Бафорд, генеральный менеджер команды «Сан-Антонио Спёрс», считается одним из самых успешных руководителей в истории спорта. Но если вы посмотрите, как он работает, то можете принять его за помощника. Это тихий вежливый канзасец, который задает вопросы, внимательно слушает и выглядит воплощением скромности. В начале нашего разговора он упомянул о грядущем уходе нескольких звездных игроков и сказал: «Меня очень пугает будущее». Он мог бы похвастаться своей знаменитой системой отбора игроков, прогрессом молодых воспитанников клуба, удачными сделками, которые они заключили, или мощной культурой, которую они создали. Но вместо этого признался, что напуган. Такого рода сигнал – не просто признание слабости. Это – приглашение к более тесной связи, поскольку вызывает у слушателя реакцию: *чем я могу помочь?*

«Чтобы создать атмосферу безопасности, лидеры должны активно поощрять участие, – говорит Эдмондсон. – Людям действительно трудно поднять руку и произнести: “Я хочу кое-что сказать”. И точно так же людям трудно не откликнуться на искренние слова лидера, который интересуется их мнением или просит о помощи».

Обнимите гонца

Один из жизненно важных моментов для создания чувства безопасности в группе – это момент объявления плохих новостей или жесткой обратной связи. В эти моменты важно не просто вытерпеть неприятную новость, но и принять ее. «Вы слышали фразу: “Не убивайте гонца?” – говорит Эдмондсон. – На самом деле не убивать гонца недостаточно. Вы должны обнять его и показать, как сильно вы нуждаетесь в этой обратной связи. Тогда вы можете быть уверены, что все чувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы в следующий раз сказать вам правду».^[21]

Покажите связь с будущим

Одной из характерных черт, которые я заметил в успешных группах, была краткая демонстрация будущих отношений, установление слабых, но значимых связей между настоящим и представлением о будущем. Например, бейсбольный клуб «Сент-Луис Кардиналс» славится своей культурой и способностью выращивать звезд из талантливых молодых игроков. «Кардиналс» из Джонсон-Сити, штат Теннесси, – это дочерняя команда клуба из Сент-Луиса, играющая в низшей лиге. Однажды в автобусе, принадлежащем команде из Теннесси, один из тренеров «Кардиналс», сидевший в первом ряду, указал на телевизор, транслировавший игру команды из главной лиги: «Знаете того питчера?»

Игроки посмотрели на экран. Там в сверкающей белой униформе красовалась героическая фигура Тревор Розенталя, молодой звезды бейсбола, главного релиф-питчера «Сент-Луис Кардиналс»; он выходил на поле в прошлогоднем чемпионате.

«Три года назад, – продолжил тренер, – он сидел на том же месте, что и вы».

Больше он ничего не сказал. Фраза была короткой – она звучала не более пяти секунд, – но очень действенной, потому что соединяла настоящее игроков с желаемым будущим. *Три года назад он сидел на том же месте, что и вы.*

Не скупитесь на благодарности

Попадая в чрезвычайно успешную культуру, вы сталкиваетесь с таким количеством благодарностей, что вам кажется, что это уже чересчур. Например, в конце каждого баскетбольного сезона тренер «Спёрс» Грегг Попович отводит в сторону каждого игрока и благодарит его за то, что тот позволил его тренировать. В буквальном смысле: *спасибо, что позволил мне тренировать тебя*. С точки зрения логики это не имеет смысла – и Поповичу, и игроку хорошо платят, к тому же у игрока нет возможности выбрать тренера. Но подобные ситуации регулярно встречаются в успешных группах, потому что их суть не в благодарности, а в укреплении взаимоотношений.

Например, когда я посещал «КИПП Инфинити», замечательную независимую школу в нью-йоркском Гарлеме, то видел, как учителя беспрестанно благодарят друг друга. Преподаватели математики получили в подарок от одного из администраторов футболки, посвященные международному дню числа «пи». Потом Джефф Ли, преподаватель математики в восьмом классе, отправил электронное письмо своим коллегам. В нем говорилось:

Дорогие и любимые преподаватели математики!

В контрольной № 7, промежуточном тесте по линейным функциям [одна из основ программы для этого года обучения], класс 2024 показал результаты выше, чем два предыдущих класса. Результаты такие:

класс [2022]: 84,5;

класс 2023: 87,2;

класс 2024: 88,7.

Я знаю, что это результат лучшего преподавания в каждом учебном году, начиная с пятого класса... и я благодарю прекрасных учителей, которые каждый год стараются быть еще лучше. Это работает!

Джефф

Все эти благодарности выглядят чрезмерными, но научные данные говорят о том, что они способствуют сотрудничеству. В исследовании Адама Гранта и Франческо Джино испытуемым предлагали помочь выдуманному студенту по имени Эрик написать сопроводительное письмо к

заявлению о приеме на работу. После этого половина участников эксперимента получила ответ от Эрика, содержащий благодарность, а вторая половина – нейтральный отклик. Затем им передали просьбу о помощи от другого студента, Стива. Те, кого поблагодарил Эрик, в два раза чаще вызывались помочь Стиву, чем получившие нейтральный ответ. Другими словами, простое «спасибо» побуждает людей проявлять гораздо большую щедрость к другому человеку. Дело в том, что «спасибо» не только выражение благодарности – это важный сигнал принадлежности, который генерирует заразительное чувство безопасности, общность и мотивацию.

В своем исследовании я иногда сталкивался с ситуацией, когда самый влиятельный член группы публично выражал благодарность к тому, кто стоит на низшей иерархической ступени. Например, у Томаса Келлера, шеф-повара French Laundry, Per Se и других ресторанов мирового класса, есть привычка на открытии ресторана благодарить посудомойку, подчеркивая тот факт, что работа заведения зависит от человека, занятого самым скромным трудом. Тренер Урбан Мейер, под руководством которого футбольная команда из Университета Огайо стала победителем национального студенческого чемпионата 2015 г., поступил подобным образом во время торжественной церемонии на стадионе, где присутствовали десятки тысяч студентов и болельщиков. Все ждали, что он начнет торжества с представления звездных игроков, которые внесли решающий вклад в успех команды, но Мейер первым назвал Ника Сарака, запасного защитника – в начале сезона он добровольно отказался от стипендии в пользу другого игрока, который мог принести больше пользы команде. Мейер выделил Сарака по той же причине, что Келлер – посудомойку: *вот неизвестный человек, сделавший наш успех возможным.*

Будьте особенно придирчивыми в процессе найма на работу

Решение, кого принять, а кому отказать, – это очень мощный сигнал, посылаемый группой, и успешные группы именно так и относятся к найму на работу. В большинстве из них разработан длительный и требующий серьезных усилий процесс, цель которого оценить, подходит ли им этот человек, каков его возможный вклад (при помощи тщательного изучения его прошлого опыта, а также интенсивного взаимодействия с другими членами группы) и эффективность (все чаще при помощи тестов). Некоторые группы добавили еще один уровень сигналов принадлежности: после окончания обучения они предлагают стажерам премию 2000 долларов, если они уволятся (приблизительно 10 % стажеров принимают предложение).

Избавляйтесь от паршивых овец

Группы, которые я изучал, проявляли крайнюю нетерпимость к поведению паршивой овцы и, что, возможно, еще важнее, умели обозначить такое поведение. Лидеры «Олл Блэкс», новозеландской сборной по регби, которая считается одной из самых успешных команд на планете, достигли этого с помощью простого правила: «Никаких придурков». Просто и поэтому эффективно.

Создайте безопасную, насыщенную столкновениями среду

Все группы, которые я посетил, были в равной степени озабочены организацией внутреннего пространства как средством объединения и взаимодействия людей. Я наблюдал это и в атриуме Рихард, спроектированном Стивом Джобсом, и в просторных общих помещениях 6-го отряда спецназа ВМС США, которые напоминали конференц-залы в гостинице (только заполненные крепкими мужчинами с оружием). Создать необходимую атмосферу иногда можно и с помощью простых устройств, например кофеварок.

Несколько лет назад финансовый конгломерат Bank of America столкнулся с проблемой – «выгоранием» коллективов своего кол-центра. Они пригласили Бена Уэйбера для проведения социометрического анализа, и исследование показало, что сотрудники подвержены сильному стрессу и что эффективнее всего этот стресс снимается при совместном времяпрепровождении за пределами рабочего места. Уэйбер порекомендовал изменить график работы так, чтобы у сотрудников совпадал ежедневный пятнадцатиминутный перерыв на кофе. Кроме того, нужно было купить более красивые кофеварки и поставить их в комфортных помещениях. Эффект

проявился мгновенно: производительность выросла на 20 %, а текучка кадров снизилась с 40 до 12 %. Уэйбер также предложил кое-что изменить в кафетериях компании: простая замена столиков на 4 персоны столами на 10 человек привела к повышению производительности на 10 %. Вывод один: создавайте пространства, которые максимизируют число взаимодействий.

«Обычно мы нанимали стороннюю организацию, чтобы кормить своих сотрудников, – рассказывал Эд Кэтмелл, президент и один из основателей Pixar (более подробно мы поговорим о нем в главе 16). – Мы не считали производство пищи нашим основным видом деятельности. Но подрядчик хочет заработать, и единственный способ добиться этого – постепенно ухудшать качество пищи или обслуживания. Нельзя сказать, что они плохие или жадные люди, – это структурная проблема. Вот почему мы решили заняться этим сами и предоставить нашим сотрудникам качественную еду по разумной цене. Теперь у нас действительно хорошо кормят, и люди остаются здесь, а не уходят куда-нибудь, а их разговоры и встречи способствуют бизнесу. Все очень просто. Мы поняли, что еда тоже наш основной вид деятельности».

Обеспечьте каждому право голоса

Это гораздо легче сказать, чем сделать. Вот почему многие успешные группы используют простые механизмы поощрения, освещения и вознаграждения вклада всех членов группы. Например, многие группы следуют правилу, что совещание не заканчивается до тех пор, пока не выскажутся все.^[22] Другие практикуют регулярные обзоры проделанной работы, в которые каждый может внести свой вклад. (В Pixar их называют Dailies; это общие утренние совещания, на которых у каждого есть возможность внести предложение или сделать замечание относительно недавно отснятого материала.) Кто-то устраивает обсуждения, на которых любой сотрудник может указать на проблему или задать вопрос руководителям – даже самый острый. Методы могут быть разными, но их основа – это стремление руководителей группы установить контакт с остальными ее членами, сделать так, чтобы голоса всех были услышаны.

Хорошим примером такого подхода может служить метод Майкла Абрашоффа, капитана ВМС США, который принял командование эсминцем «Бенфолд» (USS Benfold) в 1997 г. В то время «Бенфолд» показывал один из худших результатов в боевой подготовке. Первым делом капитан побеседовал с каждым из 310 моряков команды эсминца – в течение получаса. (Для этого потребовалось около 6 недель.) Каждому Абрашофф задавал три вопроса:

1. Что вам больше всего нравится в «Бенфолд»?
2. Что больше всего не нравится?
3. Что бы вы изменили на месте капитана?

Как только Абрашофф слышал предложение, которое можно было осуществить немедленно, он отдавал указание по громкой связи, обязательно упоминая автора идеи. За три года благодаря этой и другим мерам (они подробно описаны в книге Абрашоффа «Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США») эсминец «Бенфолд» стал одним из самых первоклассных кораблей военно-морского флота.

Подбирайте мусор

Для мужской баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе середина 1960-х гг. была одним из самых успешных периодов в ее истории – десять титулов за двенадцать лет. Менеджер команды Франклин Адлер однажды заметил нечто странное: легендарный главный тренер Джон Вуден собирал мусор в раздевалке. «Человек, уже выигравший три национальных чемпионата, – рассказывал Адлер, – человек, который удостоился присутствия в Зале славы в качестве игрока, человек, создавший целую династию, наклонялся и подбирал мусор с пола в раздевалке».

Вуден не один такой. Основатель McDonald's Рэй Крок тоже был известен тем, что подбирал мусор. «Каждый вечер вы могли видеть, как он идет по улице рядом с канавой и по пути собирает все обертки и стаканчики McDonald's, – рассказывал бывший руководитель компании Фред Тёрнер писателю Алану Дойшману. – Он входил в помещение с целой охапкой

стаканчиков и оберток. Я видел, как Рэй потратил целое утро субботы, очищая старой зубной щеткой отверстия в приспособлении для отжима швабры. Больше никто не обращал внимания на эту дурацкую штуковину, потому что все знали, что это просто ведро для швабры. Но Крок увидел грязь, забившуюся в отверстия, и захотел, чтобы устройство работало лучше».

Я постоянно встречал эту особенность и в других людях. Тренер команды Флоридского университета Билли Донован (теперь он работает с «Оклахома-Сити Тандер») вытирал пролитые на пол спортивные напитки. Майк Кржижевски из «Дьюк Блю Девилз» и Том Кафлин из «Нью-Йорк Джайентс» поступали точно так же. Руководители сборной Новой Зеландии по регби, «Олл Блэкс», превратили эту привычку в ценность для команды под названием «подметать хижины». Они выполняют неквалифицированную работу, приводя в порядок и убирая раздевалки – и одновременно демонстрируя пример командной этики, основа которой заключена в единстве и работе в команде.

Я бы назвал это активным смирением – установкой на поиск простых способов принести пользу группе. Уборка мусора – один из таких способов, но подобные тенденции можно увидеть в распределении мест на парковке (эгалитарное, без специальных мест для руководства), в оплате счета в ресторане (руководители всегда платят) и в равенстве в зарплате, особенно в стартапах. Эти привычки оказывают сильное воздействие не только потому, что они нравственны или благородны; дело в том, что они посылают один и тот же сигнал: *мы вместе, мы делаем общее дело.*

Извлекайте выгоду из моментов перехода

Когда мы попадаем в новую группу, наш мозг должен быстро принять решение об установлении контакта. Поэтому успешные культуры считают моменты перехода очень важными. Предположим, например, что вас взяли на работу в Рихаг, не важно кем, режиссером или бариста в корпоративное кафе. В первый рабочий день вас вместе с небольшой группой таких же новичков приглашают в зал, где проходят просмотры. Вас просят занять места в пятом ряду – именно там обычно сидит руководство. Затем вы слышите такие слова: *кем бы вы ни были раньше, теперь вы снимаете фильмы. Нам нужно, чтобы вы помогли сделать наши фильмы лучше.*^[23] «Это производит огромное впечатление, – говорит Майк Санди, работающий в отделе управления данными. – Ты становишься другим».

В известной баскетбольной команде «Оклахома-Сити Тандер» первый день используется примерно так же. Оклахома-Сити – необычное место для профессиональной спортивной команды: город относительно мал и изолирован, известен скорее своими торнадо, чем ночными развлечениями. Когда вас принимают в «Оклахома-Сити Тандер» – в качестве игрока или сотрудника, – то первым делом везут в мемориальный комплекс в честь жертв теракта 1995 г. Вы обходите бассейн. Вы видите 168 скульптур в виде стульев, по одному на каждую жертву.

Очень часто экскурсию проводит генеральный менеджер Сэм Прести. Говорит он немного, просто позволяет вам побродить по этому месту, почувствовать его торжественную серьезность. А в самом конце напоминает игрокам, чтобы при взгляде на трибуны они помнили, что многих зрителей затронула трагедия. Вроде бы мелочь, но она оказывает очень сильное воздействие – по той же причине, что и эксперимент в WIPRO. Мощный сигнал принадлежности посылается именно в тот момент, когда люди наиболее восприимчивы к нему.

Конечно, моменты перехода случаются не только в первый день работы; они случаются ежедневно. Но успешные группы, с которыми я познакомился, уделяют особое внимание именно первому знакомству. Они не жалеют времени и сил, чтобы поприветствовать нового члена группы, делают этот момент особенным: *теперь мы вместе.*

Откажитесь от принципа «сэндвича»

Во многих организациях руководители склонны использовать для обратной связи традиционный метод «сэндвича»: сначала хвалят, потом говорят о том, что нужно улучшить, а заканчивают снова на позитивной ноте. Теоретически это разумно, но на практике часто приводит к путанице, поскольку люди фокусируют внимание только на позитиве или только на негативе.

В культурах, с которыми я познакомился, обратная связь в виде «сэндвича» не встречалась. У них критика и похвала – это два отдельных процесса. Недостатки обсуждаются в виде диалога: сначала у работника спрашивают, нужна ли ему обратная связь, после чего начинается диалог, посвященный необходимым усовершенствованиям. Похвала и признание заслуг – односторонний поток. Руководители, с которыми я беседовал, обладали способностью излучать удовольствие, когда замечали действия, достойные похвалы. Эти моменты доброжелательной, искренней радости действовали подобно магниту, способствуя ясности, усиливая чувство принадлежности и поощряя к дальнейшим усилиям.

Приветствуйте веселье

Такой очевидный совет все же не стоит обходить стороной, потому что смех – не просто смех. Это самый важный признак безопасности и общности.

Навык № 2

Делиться уязвимостью

7

«Скажите, что вам нужно, и я вам помогу»

Десятого июля 1989 г. самолет компании United Airlines, выполнявший рейс 232, вылетел из Денвера в Чикаго с 285 пассажирами на борту. Погода была благоприятной – солнце и слабый западный ветер со скоростью 20 км/ч. Первые час и десять минут полета прошли нормально. Над Айовой капитан Альфред Хайнес, второй пилот Уильям Рекордс и бортинженер Дадли Дворак включили автопилот, перекусили и принялись болтать о пустяках. Пятидесятилетний Хайнес был хорошим рассказчиком. Уроженец Техаса и бывший морской пехотинец, он был известен своей общительностью, за что его любили все экипажи. До выхода на пенсию ему оставалось два года, и он уже планировал, чем будет заниматься на следующем этапе своей жизни – колесить в трейлере по стране вместе со своей женой Дарлен.

Затем в 3:16 в хвосте самолета раздался сильный хлопок. Лайнер сильно тряхнуло, и он стал набирать высоту, одновременно кренясь вправо. Рекордс схватил один из штурвалов и сказал: «Беру управление». Взглянув на приборы, экипаж понял, что хвостовой двигатель – один из трех двигателей DC-10 – вышел из строя. Тем временем правый крен усиливался, несмотря на все старания Рекордса выровнять самолет.

«Эл, – Рекордс старался говорить спокойно, – самолет не слушается».

«Взял управление на себя», – сказал Хайнес и схватил второй штурвал. Но у него тоже ничего не вышло. Он тянул рукоятку изо всех сил, но рычаги почти не двигались. Самолет продолжал крениться вправо и уже практически стоял на крыле.

Последующее расследование показало, что причиной взрыва была микроскопическая трещина в двухметровой лопасти хвостового вентилятора. Но взрыв привел не только к выходу из строя двигателя, что было бы не так страшно. Осколки перебили главную и резервную гидравлическую систему, при помощи которой пилоты управляли рулем, элеронами и закрылками, – другими словами, взрыв лишил пилотов возможности управлять самолетом.

Для таких инцидентов Национальный комитет по вопросам безопасности транспорта использует термин *катастрофический отказ*. Авиакомпании не обучают пилотов справляться с катастрофическими отказами по двум причинам. Во-первых, такие отказы случаются крайне редко – вероятность выхода из строя сразу и основной, и резервной гидравлической системы составляет один шанс на миллиард. Во-вторых, такие отказы неизбежно ведут к гибели самолета.

Хайнес сумел предотвратить опрокидывание при помощи дросселей, увеличив тягу двигателя на правом крыле и уменьшив на левом. Асимметричная тяга помогла самолету медленно выровняться и перейти в некое подобие горизонтального полета. Но она не решила главную проблему: самолет остался неуправляемым. Лайнер болтался в небе Айовы, словно неаккуратно сложенный бумажный самолетик, каждую минуту поднимаясь или опускаясь на сотни метров. Хайнес и Рекордс продолжали сражаться со штурвалами. Бортпроводники пошли по салону, пытаясь успокоить пассажиров. Кто-то достал Библию и начал молиться.

В салоне первого класса в кресле у прохода сорокашестилетний мужчина по имени Деннис Фитч отряхивал с колен кофе, пролившийся в результате взрыва. Фитч работал в United Airlines инструктором. Рабочий день он проводил за пилотажным тренажером, обучая пилотов действиям в критических ситуациях. Он обратился к стюардессе и попросил ее сообщить капитану, что готов помочь. Ответ был получен немедленно: *пришли его сюда*. Фитч прошел вперед, открыл дверь в кабину пилотов и похолодел от ужаса.

«Картина, которая предстала перед моими глазами, казалась просто-напросто неправдоподобной, – впоследствии рассказывал он репортеру. – Оба пилота были в рубашках с короткими рукавами; жилы на руках у них вздулись от напряжения, костяшки пальцев побелели... Первое, что приходит тебе в голову: “Господи, сегодня я умру”. Остается единственный вопрос: “Сколько пройдет времени, прежде чем мы упадем на землю Айовы?”»

Фитч окинул взглядом приборы, пытаясь оценить ситуацию. Ему еще не приходилось видеть полного отказа гидравлики, и он, как и все остальные, не понимал, что произошло. Бортинженер Дворак связался по радио со службой поддержки United Airlines и попросил совета. Это был момент наибольшей растерянности.

«Скажите, – обратился Фитч к Хайнесу, – скажите, что вам нужно, и я вам помогу».

Хайнес жестом указал на дроссели управления двигателями, расположенные на приборной панели между двумя пилотами. Хайнес и Рекордс сражались со штурвалами, и кто-то должен был управлять тягой, чтобы поддерживать горизонтальный полет. Фитч шагнул вперед, опустился на колени между двумя креслами и обеими руками взялся за дроссели.

Плечом к плечу трое мужчин начали делать то, что до них не делал ни один пилот: вести неуправляемый DC-10. Они переговаривались особым образом, короткими энергичными фразами.

Хайнес. Так, давай немного убавим тягу.

Фитч. Ага, сдвинул немного.

Хайнес. У кого-нибудь есть идеи [что делать с шасси]? Он [Дворак] говорит с технической службой.

Фитч. [Дворак] говорит [с технической службой]. Я сейчас выпущу шасси. Может, так станет легче. Если жидкости нет, я не знаю, чем помогут внешние элероны.

Хайнес. Как ты... как мы выпустим шасси?

Фитч. Они опустятся под собственным весом. Единственное, что мы можем сделать, – это выпустить шасси. Створки [шасси] открыты?

Хайнес. Да.

Рекордс. У нас с остановкой тоже будут проблемы.

Хайнес. Ну да. Тормозов у нас нет.

Фитч. Нет тормозов?

Хайнес. Ну, немного затормозить мы сможем [только немного].

Фитч. [Затормозить можно] один раз. Просто дерни, дерни один раз. Других вариантов у тебя нет. Я вас разверну. [Сделаю] левый разворот, назад, к аэропорту. Пойдет?

Хайнес. Понял.

Несколько минут спустя.

Хайнес. Чуть левее. Назад, назад.

Фитч. Держите эту штуку ровно, если можете.

Хайнес. Ровно, малыш, ровно, ровно...

Дворак. Мы поворачиваем.

Фитч. Сильнее, сильнее, еще сильнее.

Рекордс. Еще сильнее, в полную силу.

Фитч. Задирает вверх.

Неизвестный голос. Правый поворот, дроссель назад.

Хайнес. Мы можем сделать левый поворот?

Дворак (обращаясь к Фитчу). Хочешь сесть в кресло?

Фитч. Да, ты не против?

Дворак. Не против. Думаю, ты знаешь, что делаешь...

Такие переговоры короткими отрывистыми фразами пилоты называют *докладами*. Доклад – это не приказ и не команда. Он дает контекст, сообщает о чем-то, фокусирует внимание на одном отдельном элементе. Доклад – это самый скромный и примитивный способ коммуникации, эквивалентный указующему жесту маленького ребенка: *я вижу это*. В отличие от команд он подразумевает вопросы: *ты согласен? Что еще ты видишь?* При штатном взлете или посадке опытные экипажи обмениваются 20 докладами в минуту.

После взрыва импровизированный экипаж рейса 232 переговаривался со скоростью более 60 докладов в минуту. Некоторые фразы представляли собой общие, открытые вопросы, и в большинстве случаев их задавал Хайнес. *Как ты... как мы выпустим шасси? У кого-нибудь есть идеи?* Обычно капитаны не задают таких вопросов. Они ведут себя прямо противоположным образом. В критической ситуации задача капитана – руководить, излучать спокойствие и уверенность. Однако Хайнес раз за разом посылал экипажу совсем другой сигнал: *ваш капитан понятия не имеет, что происходит и как это исправить. Вы можете помочь?*

Такое сочетание докладов и открытых вопросов сложилось во взаимодействие, которое не назовешь ни гладким, ни вежливым. Неловкое, неуверенное, изобилующее повторениями. В сущности, оно напоминало поведение человека, прокладывающего путь в темной комнате, когда он ощупывает препятствия и еле обходит их. *У нас с остановкой тоже будут проблемы... Ну да. Тормозов у нас нет... Нет тормозов?... Ну, немного затормозить мы сможем... Просто дерни, дерни один раз.*

Такое прерывистое, неуверенное взаимодействие позволило экипажу рейса 232 решить ряд сложных проблем на скорости более 600 км/ч. Они поняли, как оптимально распределить мощность между двумя двигателями и как предвидеть поведение самолета. Они общались между собой, с бортпроводниками, пассажирами, а также с диспетчерами, инженерной службой и спасателями на земле. Они выбирали маршрут, вычисляли скорость снижения, готовились к эвакуации и даже шутили. Когда они приблизились к Су-Сити, диспетчер сообщил, что они могут садиться на любую из взлетно-посадочных полос аэропорта. Хайнес ухмыльнулся и проговорил: «То есть куда сядем, там и полоса?» Все рассмеялись.

Через несколько минут на скорости, в два раза превышавшей ту, что признана нормальной при посадке, и теряя высоту в шесть раз быстрее, чем нужно, рейс 232 начал пытаться приземлиться. Конец правого крыла зацепил взлетно-посадочную полосу, и самолет начал бешено вращаться. Удар был чудовищным, но 185 человек остались живы, в том числе весь экипаж. Некоторые люди даже самостоятельно выбрались из обломков на кукурузное поле. Тот факт, что выжило столько пассажиров, можно считать чудом.

Несколько недель спустя, во время расследования, которое проводил Национальный комитет по вопросам безопасности транспорта, опытные экипажи садились за симуляторы, где воссоздавались условия, возникшие на борту рейса 232 после отказа всей гидравлики. Симуляцию проводили 28 раз. И все 28 раз самолет разбивался, даже не приблизившись к Су-Сити.

Все это подчеркивает необычную мысль. Экипаж рейса 232 справился с задачей не потому, что каждый обладал исключительным мастерством, а потому, что они смогли объединить свои навыки в нечто большее. Они продемонстрировали, что несколько коротких, почти незаметных взаимодействий – *у кого-нибудь есть идеи? Скажите, что вам нужно, и я вам помогу*, – способны раскрыть возможности группы. Главное здесь, как мы вскоре убедимся, – это желание действовать наперекор своему инстинкту: поделиться уязвимостью.

До сих пор эта книга была посвящена тому, что можно назвать «клеем» – то есть мы анализировали, как успешные группы формируют чувство принадлежности. Теперь мы займемся «мускулами» – посмотрим, как успешные группы преобразуют связи в доверие и сотрудничество.

Наблюдая за работой сплоченных групп, можно заметить множество моментов доверительного сотрудничества. Часто это происходит тогда, когда группа сталкивается с серьезным препятствием, например отряд спецназа выполняет учебное задание или импровизационная комедийная труппа разыгрывает скетч. Без коммуникации и планирования группа начинает действовать и думать как единое целое, преодолевая препятствие точно так же,

как стая рыб прокладывает путь через коралловый риф – словно у них единый мозг. Это прекрасно.

Но если присмотреться внимательнее, вы заметите кое-что еще. Среди этой слаженности и гладкости попадаются моменты, которые выбиваются из общего ряда. Тяжелые, неловкие, изобилующие острыми вопросами. В них чувствуется сильное напряжение – люди сталкиваются с жесткой критикой и вместе пытаются понять, что происходит. Более того, эти моменты не случайны. Они запланированы.

В Pixar такие неприятные моменты сосредоточены в так называемых мозговых центрах (совещаниях BrainTrust). Этот метод компания использует для анализа и совершенствования фильмов в процессе съемки. (Каждый фильм проходит через процедуру BrainTrust не менее пяти раз, через равные промежутки времени.) На совещании присутствуют режиссер фильма и несколько умудренных опытом сотрудников студии, режиссеров и продюсеров – все смотрят последнюю версию и искренне высказывают свое мнение. На первый взгляд BrainTrust кажется обычным совещанием. Но если присмотреться, становится ясно, что это больше похоже на болезненную медицинскую процедуру, в частности на хирургическое вмешательство, которое со всей тщательностью выявляет, формулирует и анализирует недостатки фильма.

Совещание BrainTrust – это совсем не весело. Здесь режиссерам говорят, что их персонажи лишены души, сюжеты запутанны, шутки неудачны. Но именно здесь фильмы становятся лучше. «BrainTrust – самое важное, что мы делаем, – говорил президент Pixar Эд Кэтмелл. – Его основу составляет абсолютно откровенная обратная связь».

Ритмом и тональностью совещания BrainTrust напоминают атмосферу в кабине пилотов рейса 232. Они представляют собой непрерывный доклад о неполадках, сопровождающийся несколькими важными, пугающими вопросами: *кто-нибудь знает, как посадить эту штуковину?* Участники большую часть времени испытывают стресс, осознавая тот факт, что на данный момент фильм никуда не годится. «Поначалу все наши фильмы плохие, – говорит Кэтмелл. – В процессе BrainTrust мы выясняем, почему они плохие, и там же они перестают такими быть».

В спецназе ВМС такие неприятные, откровенные моменты случаются во время подведения итогов операции. Это собрание, которое проводится сразу же после завершения миссии или учебного задания: отряд откладывает в сторону оружие, берет легкие закуски и воду, и разговор начинается. Как и во время BrainTrust, спецназовцы формулируют и анализируют проблемы, задают неприятные вопросы: *где мы напортачили? Как действовал каждый из нас и почему? Что нужно изменить в следующий раз?* Подведение итогов может быть грубым, болезненным, изобилующим эмоциями и неуверенностью.

«Ничего приятного в них нет, – говорит Кристофер Болдуин, бывший спецназовец из 6-го отряда. – Временами атмосфера очень напряженная. Драк я не видел, но часто ситуация была на грани. Тем не менее это одна из самых важных частей нашей совместной работы, помимо самих миссий, потому что так мы выясняем, что произошло на самом деле и что нам нужно менять».

Если в спецназе и в компании Pixar эти ситуации запланированы, то другие группы используют более свободные, естественные методы. В нью-йоркском ресторане Gramercy Tavern, персонал которого можно назвать кулинарной версией морского спецназа, я наблюдал за Уитни Макдоналд за несколько минут до момента, которого она так долго ждала: первой смены в должности официанта. Перед открытием ресторана на тротуаре уже начала собираться очередь, и Уитни немного нервничала.

К ней подошел помощник генерального менеджера Скотт Рейнхардт, как я предполагал, подбодрить.

Но я ошибся. «Так, – сказал Рейнхардт, пристально глядя на Уитни. – О сегодняшнем дне мы с уверенностью можем сказать только то, что он не пройдет гладко. То есть он *может* пройти гладко, но вероятность, что этого не случится, очень велика».

По лицу Уитни пробежала тень удивления. Она шесть месяцев готовилась к этому дню, изучая все тонкости профессии, надеясь, что у нее все получится. Она работала помощником официанта, вела записи, присутствовала на собраниях персонала и наблюдала за работой смен. Теперь ей говорили, что она точно облажается.

«Знаешь, как мы узнаем, что ты справилась? – продолжал Рейнхардт. – Если ты обратишься за помощью десять раз, мы поймем, что все хорошо. Если ты попытаешься делать все сама... – Он сделал паузу. – *Это будет катастрофой*».

На первый взгляд такие моменты неловкости в Pixar, в отряде морского спецназа или в ресторане Gramercy Tavern не имеют смысла. Создается впечатление, что эти группы сознательно провоцируют некомфортные, болезненные взаимоотношения, которые выглядят противоположностью сотрудничества. Но самое удивительное, что некомфортные, болезненные взаимоотношения генерируют сплоченность и доверие, как раз необходимые для сотрудничества. Попробуем разобраться, как это происходит.

8

Петля уязвимости

Представьте, что перед вами незнакомый человек и вы задаете друг другу вопросы из следующих двух списков.

Список А:

1. Какой подарок из тех, что вы получали, вы назовете самым лучшим и почему?
2. Как бы вы могли описать своего домашнего питомца?
3. Где вы учились в старших классах и какая у вас была школа?
4. Кто ваш любимый актер или актриса?

Список Б:

1. Если бы хрустальный шар мог поведать вам правду о вас самих, вашей жизни, будущем или о чем-то еще, о чем именно вы бы его спросили?
2. У вас есть что-то, что вы давно мечтали сделать? И почему вы этого до сих пор не сделали?
3. Каково самое большое достижение в вашей жизни?
4. Когда вы в последний раз пели самому себе? А другому человеку?

На первый взгляд у двух списков много общего. В обоих случаях вас просят раскрыть личную информацию, что-то рассказать, чем-то поделиться. Тем не менее, если вы проделаете этот эксперимент (его полная форма включает 36 вопросов), то заметите два отличия. Первое: при ответе на вопросы из списка Б вы испытаете некоторую тревогу. Пульс немного повысится. Появится ощущение дискомфорта. Вы можете покраснеть, рассмеяться, почувствовать растерянность или раздражение. (В конце концов, не так просто рассказать незнакомцу что-то важное, например о чем вы мечтали всю жизнь.)

Второе отличие заключается в том, что список Б сблизит вас с незнакомым человеком, как показали эксперименты, на 24 % сильнее, чем список А.^[24] Если список А позволяет вам оставаться в зоне комфорта, то список Б генерирует доверительность, дискомфорт и искренность, которые разрушают барьеры между людьми и способствуют более тесной связи. Список А производит информацию, а список Б создает нечто более важное – уязвимость.

На определенном уровне мы интуитивно понимаем, что уязвимость способствует сотрудничеству и доверию. Но мы можем не осознавать, насколько эффективен и надежен этот процесс, особенно в том, что касается взаимодействия в группе. Поэтому нам будет полезно познакомиться с доктором Джеффом Полцером, профессором организационного поведения из Гарварда, который много лет изучал, как мелкие, кажущиеся незначительными акты социального обмена могут создавать в группах каскадный эффект.

«Люди обычно приравнивают уязвимость к эмоциональной ранимости, но это неверно, – говорит Полцер. – Речь идет о подаче ясного сигнала, что ты несовершенен и готов принять помощь. И если такое поведение становится образцом для других, тогда можно отбросить сомнения в безопасности и приступить к работе, начать доверять и помогать друг другу. И наоборот, если такой момент уязвимости отсутствует, люди будут скрывать свои слабости и даже самая мелкая задача может стать местом проявления ощущения небезопасности».

Полцер отмечает, что уязвимость в большей степени воздействует не на того, кто посылает сигнал, а на того, кто его принимает. «Второй человек – главный, – объясняет он. – Воспринимает ли он сигнал и раскрывает ли в ответ свои недостатки или скрывает их, делая вид,

что их у него нет? Это и определяет результат». Полцер научился замечать момент, когда такой сигнал распространяется в группе. «Вы видите, как люди расслабляются, начинают взаимодействовать, доверять друг другу. Группа подхватывает идею, произносит “ладно, именно в таком режиме мы будем работать” и начинает считать нормой признание собственной слабости и взаимопомощь».

Взаимодействие, которое описывает Полцер, можно назвать петлей уязвимости. Разделяемая всеми открытость – основа сотрудничества и доверия. На первый взгляд петли уязвимости кажутся быстрыми и спонтанными, но, если присмотреться, все они состоят из одних и тех же шагов:

1. Субъект А посылает сигнал уязвимости.
2. Субъект Б распознает этот сигнал.
3. Субъект Б отвечает, посылая сигнал собственной уязвимости.
4. Субъект А распознает этот сигнал.
5. Норма установлена; уровень сотрудничества и доверия повышается.

Вернемся к поведению Альфреда Хайнеса во время выполнения рейса 232. Он был капитаном воздушного судна, источником власти и авторитета, от которого все ждали поддержки и руководства. Когда взрыв вывел из строя систему управления, он инстинктивно повел себя так, как от него ожидали, – схватил штурвал и сказал: «Взял управление на себя». (Впоследствии он назвал эти слова «самой большой глупостью» в его жизни.) Если бы он продолжил взаимодействовать с экипажем в такой же манере, рейс 232, скорее всего, разбился бы. Но капитан повел себя иначе. Он сумел сделать нечто еще более трудное: послал сигнал уязвимости, сообщил экипажу, что ему нужна помощь. Для этого потребовалось всего четыре слова:

У кого-нибудь есть идеи?

Точно так же повел себя инструктор Денни Фитч. Войдя в кабину, он мог попытаться принять командование – как бы то ни было, он знал о критических ситуациях не меньше, чем Хайнес, а возможно, и больше. Но Фитч сделал прямо противоположное. Он открыто признал себя подчиненным по отношению к Хайнесу и экипажу, указав на свою роль помощника:

Скажите, что вам нужно, и я вам помогу.

Для доставки каждого из этих слабых сигналов потребовалось лишь несколько секунд. Но они были жизненно необходимы, поскольку изменили динамику группы, позволив двум отдельным людям функционировать как единое целое.

Полезно подробнее остановиться на этом изменении динамики. По случайному совпадению ученые разработали эксперимент под названием Give-Some Game для исследования именно этого процесса. Вам и второму участнику эксперимента, абсолютно незнакомому человеку, выдают по четыре жетона. За каждый жетон вам платят доллар, если вы оставляете его себе, и два доллара, если вы отдаете его другому. Игра состоит из одного решения: сколько жетонов вы отдадите?

Это непростое решение. Если отдать все, то в конечном счете можно остаться ни с чем. Если вы похожи на большинство людей, то в среднем отдадите незнакомцу 2,5 жетона – это указывает на некоторую склонность к сотрудничеству. Но самое интересное – это то, как меняется поведение людей, когда их уровень уязвимости немного повышается.

В ходе одного исследования участников попросили сделать небольшое сообщение перед полной комнатой людей, которых предупредили, что они должны сидеть молча, с бесстрастными лицами. Затем участники играли в Give-Some Game. Вероятно, вы полагаете, что после этого испытания они продемонстрировали меньшую готовность к сотрудничеству, но все оказалось наоборот: уровень сотрудничества докладчиков повысился на 50 %. Опыт уязвимости не ослабил желания сотрудничать, а усилил его. Верно и обратное: создание ощущения собственной власти – то есть ситуации, которая заставляет чувствовать себя менее уязвимым, – существенно ослабляет стремление к сотрудничеству.

Связь между уязвимостью и сотрудничеством относится не только к отдельным людям, но и к группам. В эксперименте, проведенном Дэвидом Дестено из Северо-Восточного университета в Бостоне, штат Массачусетс, испытуемых просили выполнить продолжительное и скучное задание на компьютере, который ломался, когда работа подходила к концу. Затем один из участников эксперимента (на самом деле он действовал по поручению исследователей) подходил, замечал проблему и тратил свое личное время, «ремонтируя» компьютер, благодаря чему не приходилось заново загружать данные. Затем испытуемые играли в Give-Some Game. Нетрудно догадаться, что они с большей охотой сотрудничали с человеком, который «починил» компьютер. Но не только: с неменьшей готовностью они сотрудничали с абсолютно незнакомыми людьми. Другими словами, доверие и близость, возникшие в результате петли уязвимости, в полной мере оказались перенесены на тех, кто случайно оказался в комнате. То есть петля уязвимости заразительна.

«Нам кажется, что доверие стабильно, однако мозг непрерывно отслеживает ваше окружение и вычисляет, можете ли вы доверять людям, которые вас окружают, и устанавливать с ними связь, – говорит Дестено. – Доверие сводится к контексту. И его стимулирует чувство, что вы уязвимы, нуждаетесь в других и что сами не справитесь».

Обычно доверие и уязвимость мы воспринимаем так, словно стоим на твердой земле и прыгаем в неизвестность: сначала строим доверие, *потом* прыгаем. Но наука демонстрирует, что все происходит в обратном порядке. Уязвимость не вытекает из доверия, а предшествует ему. Прыжок в неизвестное вместе со всеми заставляет твердую почву доверия материализоваться у нас под ногами.

Вопрос: как найти десять больших красных воздушных шаров, запущенных в разных неизвестных местах на территории Соединенных Штатов?

Вопрос непростой. Его придумали ученые из Агентства по перспективным исследовательским оборонным проектам (DARPA), подразделения Министерства обороны США, в задачу которого входила подготовка американской армии к будущим технологическим переменам. Задача о красных шарах, которую DARPA объявило 29 октября 2009 г., была предназначена для имитации реальных задач, таких как борьба с терроризмом и эпидемиями. Первой группе, которая обнаружит все десять шаров, обещали приз в размере 40 000 долларов. Невероятная сложность задачи – десять шаров на площади 9 629 091 квадратный метр – заставляла сомневаться в разумности действий DARPA. Главный аналитик Национального агентства географической разведки объявил ее «неразрешимой».

В течение нескольких дней после объявления образовались сотни совершенно разных групп из представителей самых блестящих умов Америки: хакеров, создателей социальных сетей, сотрудников технологических компаний и исследовательских университетов. Подавляющее большинство руководствовались логикой: они придумывали инструменты для решения задачи. Конструировали поисковые программы для анализа спутниковых снимков, присоединялись к существующим социальным и профессиональным сообществам в сети, запускали пропагандистские кампании, создавали поисковое программное обеспечение с открытым кодом, организовывали группы поиска.

Команда из Media Lab Массачусетского технологического института ничего этого не делала, потому что узнала о запуске шаров всего за четыре дня до старта программы. Студенты во главе с научным сотрудником Райли Крейном осознали, что у них нет времени собирать команду, разрабатывать технологию или предпринимать какие-либо другие организованные действия. Поэтому они пошли по другому пути. Они создали сайт в интернете и поместили там следующее объявление:

Присоединившись к команде МТИ по поиску красных шаров, вы получаете личное приглашение-ссылку подобного вида <http://balloon.mit.edu/yournamehere>

Пусть все ваши друзья подпишутся на сайт с помощью вашего персонального приглашения. Если кто-то, кого вы пригласили или кого пригласили они (... и так далее) выиграет деньги, то вы тоже выиграете!

Мы дадим 2000 долларов человеку, который пришлет нам верные координаты, но это еще не все – мы также обещаем 1000 долларов тому, кто его пригласил. Кроме того, тот, кто пригласил

пригласившего, получит от нас 500 долларов, тот, кто, в свою очередь, пригласил пригласившего первого пригласившего, – 250 долларов и так далее...

В сравнении со сложными инструментами и технологиями, использованными другими группами, подход команды из МТИ выглядит до смешного примитивным. У них не было ни организационной структуры, ни стратегии, ни программного обеспечения, ни даже карты Соединенных Штатов, чтобы найти шары. Это нельзя было назвать работой хорошо оснащенной группы профессионалов – больше похоже на второпях нацарапанное послание, запечатанное в бутылку и брошенное в океан интернета: «Если вы это прочитаете, пожалуйста, помогите!»

Утром 3 декабря, за два дня до запуска шаров, группа из МТИ запустила сайт. Несколько часов ничего не происходило. Затем, в 15:42, в сообщество стали вступать люди. Связи зародились в Бостоне, а потом быстро распространились до Чикаго, Лос-Анджелеса, Сан-Франциско, Миннеаполиса, Денвера, Техаса и дальше, вплоть до Европы. Распространение связей напоминало спонтанный рост гигантской нервной системы, когда каждый час к проекту присоединялись сотни людей.

5 декабря ровно в 10:00 по Восточному времени DARPA запустило воздушные шары в десяти тайных местах – от Юнион-сквер в центре Сан-Франциско и бейсбольного поля в окрестностях Хьюстона в Техасе до заповедного леса неподалеку от Кристианы, штат Делавэр. Тысячи команд приступили к поиску, и организаторы приготовились к долгому ожиданию: по их оценке, для того, чтобы найти все десять шаров, потребуется неделя.

Через 8 часов, 52 минуты и 41 секунду эксперимент завершился. Команда из МТИ нашла все десять воздушных шаров, причем сделала это с помощью 4665 человек – или, как выразился организатор эксперимента из DARPA Питер Ли, «огромного участия за невероятно маленькие деньги». Примитивный, придуманный в последнюю минуту метод «послания в бутылке» одержал верх над хорошо организованными попытками, создав быструю и мощную волну командной работы и сотрудничества.

Причина была проста. Все остальные команды использовали логичное, стимулирующее послание: *если вы присоединитесь к нам в этом проекте, то сможете заработать деньги*. Этот сигнал выглядит мотивирующим, но в действительности он не поощряет сотрудничество – скорее наоборот. Если вы расскажете другим людям о поиске, то немного уменьшите свои шансы на выигрыш приза. (Деньги получит тот, кто найдет шар.) Эти команды требовали от участников уязвимости, но сами оставались неуязвимыми.

Команда из МТИ, наоборот, подала сигнал о своей уязвимости, обещая вознаграждение всем, кто связан с успешной локализацией красных шаров. Затем она дала людям возможность создавать сети уязвимости, обращаясь к друзьям и предлагая им привлечь *их* друзей. Команда не диктовала, что должны делать участники проекта или как это делать, не выдавала конкретных заданий, не указывала, какие использовать методы. Она просто предоставляла ссылку и позволяла людям действовать так, как они пожелают. Выяснилось, что у них появилось желание связаться с множеством других людей. Каждое приглашение создавало еще одну петлю уязвимости, которая стимулировала сотрудничество: *эй, я участвую в этом безумном проекте по охоте за воздушными шарами, и мне нужна ваша помощь*.

Другими словами, для сотрудничества важно не то, скольких людей привлекли и насколько хороша технология поиска, – дело вообще не в личностях. Главное – насколько эффективно люди создавали взаимоотношения общего риска. Задача о десяти красных шарах – это не соревнование технологий. Подобно всем усилиям, направленным на формирование сотрудничества, это было состязание в способности делиться уязвимостью.

История с десятью воздушными шарами кажется нам удивительной, потому что большинство считает уязвимость состоянием, которое нужно скрывать. Но наука доказала, что, если речь идет о сотрудничестве, уязвимость – это не риск, а психологическая необходимость.

«Зачем, в сущности, нужны группы? – спрашивает Полцер. – Идея в том, что мы можем объединить наши силы и использовать навыки, дополняя друг друга. Уязвимость устраняет статику и позволяет работать вместе, не волнуясь и не испытывая сомнений. Она позволяет действовать как единое целое».

Поговорив с Полцером и другими учеными, изучающими доверие, я начал замечать петли уязвимости и в других местах, которые посещал. Иногда это были едва заметные, быстрые взаимодействия. Тренер профессиональной бейсбольной команды открыл сезон обращенной к

игрокам речью, в которой прозвучали следующие слова: «Я так волновался из-за сегодняшнего выступления», – и игроки отреагировали сочувственными улыбками, они тоже волновались. Иногда эти петли принимают форму физических объектов вроде «Стены неудач» в Dun & Bradstreet Credibility Corporation, доске объявлений, где люди могли рассказывать о своих неудачах.

Иногда петли уязвимости входили в привычку кажущихся неуязвимыми лидеров; ярким примером может служить склонность основателя Apple Стива Джобса начинать разговор фразой: «Вот дурацкая идея». («Иногда так и было, – вспоминает Джонатан Айв, главный директор по дизайну компании Apple. – Действительно дурацкая. А иногда просто ужасная».) Все петли были разными, но подчинялись одной глубокой закономерности: признание ограничений, ясное осознание коллективного характера действий. Посылаемый сигнал тоже был одинаковым: *для вас здесь есть роль. Вы мне нужны.*

«Вот почему хорошие команды способны на такие достижения, – говорит Дестено. – Непрерывный поток уязвимости дает им гораздо более разнообразную и точную оценку их надежности, а также спланирует их, чтобы они могли и дальше рисковать. Уязвимость воспроизводит себя».

Механизм сотрудничества может быть определен следующим образом: *обмен уязвимостью, которого мы инстинктивно стремимся избегать, служит средством построения доверия и сотрудничества.* Это полезная идея, потому что она помогает увидеть механизм командной работы. Сотрудничество, как мы вскоре убедимся, не возникает на пустом месте. Его можно сравнить с мускулатурой группы, которая укрепляется благодаря определенной схеме повторяющегося взаимодействия, и эта схема всегда одинакова: круг людей, вовлеченных в опасный, иногда болезненный, но в конечном счете приносящий плоды процесс совместной уязвимости.

Если выразиться конкретнее, то идея о петлях уязвимости полезна потому, что помогает выявить связи между, казалось бы, совсем разными мирами. Например, почему успешны некоторые комедийные труппы? Как организована одна из самых известных в мире банд похитителей бриллиантов? И связана ли переноска тяжелого бревна с созданием одного из лучших в мире отрядов спецназа?

9

Мастера сотрудничества

Машина доверия Дрейпера Кауфмана

Одна из отличительных характеристик спецназа ВМС США – сочетание быстроты и способности к адаптации. Они могут в полном молчании отлично ориентироваться на сложной и опасной местности. Это одна из причин, почему морскому спецназу поручают такие операции, как устранение Усамы бен Ладена, спасение капитана корабля «Маерск Алабама» Ричарда Филлипса, а также тысячи других, не таких известных, но не менее опасных миссий. Спецназовцы называют это сочетание навыков «игрой в уличный баскетбол». Как и любая хорошая уличная команда, они не нуждаются в словах и не следуют заранее разработанному плану; они просто играют.

«Однажды мы проводили совместную операцию с рейнджерами, – рассказывал мне бывший командир 6-го отряда спецназа ВМС (он имел в виду армейский спецназ). – Мы с командиром рейнджеров сидели рядом [на ближайшей базе] и наблюдали за ходом операции [по видео, передаваемому с дрона]. Командир рейнджеров все время поддерживал радиосвязь со своими парнями. Он говорил, отдавал приказы: “Делайте то, ищите это”. Он вел себя как тренер на бровке поля. В какой-то момент командир заметил, что я молчу, и с недоумением посмотрел на меня. Как будто хотел спросить: *«Почему ты не говоришь своим парням, что делать?»* Это было удивительно. Наши парни и их парни делали одно дело. Он не умолкал ни на секунду, а мы не произнесли ни слова. Но дело в том, что *нам это было не нужно.* Я знал, что мои парни сами решат все проблемы».

Среди военных бытует несколько теорий, почему морской спецназ так хорош в «уличном баскетболе». Одни указывают на строгую программу отбора, эту крутую лестницу психологических, эмоциональных и физических испытаний, выдерживают которые лишь

немногие. Другие говорят о качестве людей в подразделении, о неустанном стремлении к самосовершенствованию.

Все эти предположения имеют смысл, но одних этих факторов недостаточно. Например, отбор в армейский спецназ «Дельта» не менее, а даже более суров. (Отсеиваются 95 % кандидатов, тогда как у морского спецназа – 67 %.) Другие отряды специального назначения также привлекают лучших людей и уделяют много внимания самосовершенствованию. Почему же морской спецназ славится своей командной работой? В поисках ответа на этот вопрос вы обязательно столкнетесь с историей худого, близорукого и необыкновенно упрямого, признанного непригодным к службе на флоте Дрейпера Кауфмана.

Кауфман родился в 1911 г. и был единственным сыном легендарного адмирала Джеймса Кауфмана. Он был, как выразились бы современные психологи, одержим духом противоречия. Он очень хорошо понимал, что от него хотят, и поступал наоборот. В пять лет, когда его ругали за то, что он слишком поздно гулял на улице, он сказал матери: «Давай быстрее отшлепай меня, и я пойду назад, играть». В 1933 г. Кауфман окончил Академию ВМС, но учился средне, и отец постоянно упрекал его в лени. Плохое зрение помешало ему пройти комиссию и получить офицерское звание, и он тут же уволился со службы и устроился на работу в судоходную компанию.

Накануне Второй мировой войны он уволился и записался водителем в Добровольческую службу санитарного транспорта. Родители и сестра, беспокоившиеся о его безопасности, просили отказаться от этой затеи. В ответ он потребовал направить его на самый опасный из всех возможных участков боевых действий – северную часть линии Мажино, где Гитлер сконцентрировал свои войска для вторжения во Францию. Кауфман прибыл туда в феврале 1940 г., и вскоре началась война.

Санитарная машина Кауфмана должна была подбирать раненых на поле боя. Он оказался неготов к хаотической реальности сражения. «Я никогда бы на это не решился, если бы знал, как все обернется, – писал он. – Впереди все время рвались снаряды... а моим единственным желанием было изо всей силы давить на газ, и я едва не разбил машину. После того как мы перегрузили [раненых] в другую машину, чтобы отвезти в госпиталь, я сидел на своем водительском сиденье и дрожал, как лист на ветру».

Примерно в это время Кауфман повстречал французских солдат, как ему казалось, его полную противоположность. Это был элитный отряд добровольцев, командос, которые проникали за линию фронта, разрушали коммуникации врага, захватывали пленных, сеяли панику. Организованные в небольшие группы, они имели в своем распоряжении легкое вооружение и взрывчатку. Кауфман был поражен их братским единством, далеко превосходящим те отношения, которые он наблюдал в Академии. «Они вас либо принимали, либо не принимали, и разница была огромной, – писал он родителям. – Ради своих они готовы на все. Если кто-то попадал в засаду, остальные пятеро, не задумываясь, атаковали пятьдесят немцев, чтобы выручить товарища».

Шесть недель Кауфман дневал и ночевал вместе с командос, наблюдая за их ежевечерним ритуалом памяти погибших, за их хладнокровием под огнем врага. «В такой обстановке ты очень скоро начинаешь называть человека другом, – вспоминал он. – Это ярче всего проявилось в тот день, когда я подобрал Туана [одного из командос], с развороченной половиной лица, раздробленной рукой и оторванной ступней. Когда мы привезли его на пост скорой помощи, я едва не потерял сознание, а он подбадривал меня – подмигивал уцелевшим глазом и сжимал мою руку здоровой рукой».

После того как линия Мажино была прорвана, Кауфман перебрался в Британию и записался добровольцем в резерв британских ВМС, в отряд разминирования. В июне 1943 г. он вернулся в Соединенные Штаты и поступил на службу в резерв американских ВМС. Этот худощавый лейтенант вскоре стал известен своим талантом к разминированию, и его направили во Флориду, в Форт-Пирс, где ему поручили отбирать и обучать солдат для подразделений боевых пловцов, которые должны были под водой преодолевать оборону немцев на побережьях Франции и Северной Африки. От Кауфмана требовалось, чтобы он следовал стандарту ВМС по подготовке спецназа: несколько недель умеренного по строгости отбора и тренировок под руководством офицеров. Однако он отказался от шаблона и решил создать отряд командос, подобный тому, с которым познакомился во Франции.

Во-первых, Кауфман организовал «адскую неделю» – программу отбора продолжительностью семь дней с такими же уровнями боли, страха и растерянности, как на линии Мажино. Он устраивал заплывы в открытом море на 6,5 км, полосу препятствий, уроки рукопашного боя, 16-километровые кроссы, недосыпания и необычные упражнения с телеграфными столбами, которые использовали английские командос для тренировки силы и умения работать в команде. Те, кто выдерживал «адскую неделю» (от 25 до 35 % группы), проходили курс специальной подготовки продолжительностью 8–10 недель, где их обучали особым навыкам, необходимым в боевых условиях.

Во-вторых, Кауфман объявил, что все аспекты обучения будут основаны на командных действиях. Курсантов разделили на группы по шесть человек (столько мест на надувном резиновом плоту, используемом американскими ВМС), состав которых оставался неизменным на протяжении всего курса. Более того, каждая команда должна была быть самодостаточной – преодолевать любые препятствия, не полагаясь на центральное командование.

В-третьих, Кауфман устранил иерархические различия между офицерами и новобранцами. В его программе курс подготовки проходили все, независимо от звания. Разумеется, это касалось и самого Кауфмана. На первом занятии новички смотрели на своего невзрачного, близорукого командира и приходили к одному и тому же выводу: этот парень не сдюжит. Но потом все убеждались в своей ошибке.

«Мы все время проверяли [Кауфмана], – писал Дэн Диллон из первого выпуска программы подготовки, – но постепенно мое уважение к нему росло, потому что многие офицеры говорят вам, что делать, но сами остаются в стороне. Этот человек... интересуется нашими предложениями. Если они хороши, он их использует... И он участвует во всем... Самую грязную, неприятную работу он делал вместе с остальными. Разве можно его не уважать?»

Отряды, прошедшие импровизированный курс обучения Кауфмана, были успешными с самого начала, от «Омаха-Бич» до операций на Тихом океане. В 1960-х гг., когда президент Кеннеди укрепил американские силы специальных операций, программа подготовки Кауфмана была принята в качестве основы для подготовки подразделений, которые впоследствии стали спецназом ВМС, – и она остается этой основой и сегодня. Все это подчеркивает необычность ситуации: самые подготовленные и эффективные военные отряды создаются при помощи устаревшей, примитивной, абсолютно ненаучной программы, суть которой не менялась с 1940-х гг.

«Я бы назвал это “бессознательной гениальностью”, – сказал мне один из инструкторов спецназа. – Люди, придумавшие оригинальную программу подготовки, до конца не понимали, почему это лучший способ создания команд, но понимали, что это действительно лучший способ. Теперь было бы легко что-то изменить, модернизировать. Но мы этого не делаем, потому что ценим результат».

Если вы попадете в центры подготовки морского спецназа, то увидите там телеграфные столбы Дрейпера Кауфмана. Они сложены в дюнах рядом с полосой препятствий в Коронадо и в Вирджиния-Бич. Они похожи на остатки какой-то стройки, но командиры спецназа считают их священными. «Тренировка с бревном – это увеличительное стекло, через которое вы можете видеть все, что происходит, – объясняет офицер спецназа Том Фримен.^[25] – Она выявляет суть самого развития, потому что связана с работой в команде».

Само упражнение несложное. Состоит оно в том, что шесть курсантов выполняют разнообразные действия, подобно тому как амиши^[26] строят амбар. Курсанты поднимают, переносят и перекачивают бревно. Перебрасывают его с одного плеча на другое, толкают ногами. Выполняют приседания с бревном и продолжительное время держат его над головой на вытянутых руках. Тут нет ни стратегии, ни техники, ничего такого, что требует блестящего ума, навыков или размышлений. Характерная особенность упражнения с бревном заключается в том, что оно создает два состояния: сильную уязвимость и глубокую взаимосвязь. Рассмотрим их подробнее.

Во-первых, уязвимость. На языке спецназа вы не *выполняете* упражнение с бревном. Вас «посылают на бревно». Среди тяжелейших испытаний, из которых состоит курс подготовки спецназа, упражнение с бревном занимает особое место. «Когда инструктор приказывает через тридцать минут собраться на полосе препятствий, ты понимаешь: “Черт возьми, у нас будет бревно”, – говорит Фримен. – Сначала тебя отправляют на ланч, чтобы было время подкрепиться

и испугаться. Хуже всего – ожидание. До полуторачасового испытания остается тридцать секунд, а плечи у тебя уже горят, и ты понимаешь, что тебя ждет в ближайшие полтора часа».

Во-вторых, взаимосвязь. Вес (около 120 кг) и длина (около 3 м) бревна обуславливают его огромную инерцию, поэтому скоординированные действия требуют от каждого члена команды прилагать строго определенные усилия в строго определенные моменты времени, и единственный способ этого достичь – внимательно следить за действиями товарищей. Это похоже на попытку вращать жезл одной рукой: если большой палец работает синхронно с остальными, то все получается легко, но стоит произойти рассинхронизации, даже на долю секунды, жезл падает. Вот почему физически более слабая команда может успешно выполнить упражнения с бревном, тогда как более сильная – потерпеть неудачу, как физически, так и психологически.

Эти два состояния, объединяясь, создают особенное ощущение: точку, в которой уязвимость встречается с взаимосвязанностью. Вы испытываете огромное напряжение и находитесь в нескольких сантиметрах от товарища, так что ощущаете на затылке его дыхание. Когда он спотыкается или делает неверное движение, вы это чувствуете, и вы знаете, что другие тоже чувствуют ваши ошибки. У вас есть выбор – сосредоточиться либо на себе, либо на команде и общей задаче.

При отсутствии слаженности в действиях бревно вырывается из рук, члены команды ругаются друг с другом, напряжение нарастает. При слаженных действиях все проходит гладко и тихо. Но эта гладкость иллюзорна, потому что коммуникация не прерывается ни на секунду. Она принимает форму почти невидимого взаимодействия: кто-то ослабевает, и стоящие рядом товарищи тут же прилагают усилия, чтобы выровнять бревно. Когда у кого-то соскальзывают руки, остальные компенсируют это. Вдоль бревна идет невидимый обмен сообщениями:

1. Товарищ спотыкается.
2. Остальные чувствуют это и берут на себя большую нагрузку ради успеха всей группы.
3. Равновесие восстанавливается.

Благодаря Дрейперу Кауфману это сочетание уязвимости и взаимосвязи встроено в каждый аспект подготовки морского спецназа и закреплено в наборе неоспоримых ценностей. Все задания выполняются группой. Курсанты в любой момент времени должны следить друг за другом; нет большего греха, чем потерять из виду товарища. Во время тренировок на плотках курсанты постоянно меняются местами и по очереди исполняют обязанности лидера. Нормативы по бегу очень жесткие, но инструкторы склонны делать поблажку тем, кто останавливался, чтобы помочь другим, потому что они ценят готовность рискнуть ради успеха команды.

«Мы все изучаем микрособытия, – говорит Фримен. – Каждое испытание – возможность работы в команде, и мы убеждены, что если соединить вместе множество возможностей, то начинаешь понимать, кто будет хорошим командным игроком. Это проявляется в самые неожиданные моменты. Например, группа не укладывается в норматив по бегу, и их ждет неприятный разговор с инструктором. Может, кто-то просто призывает остальных поторопиться, чтобы избежать неприятностей? Или они останавливаются и говорят: “Послушайте, выговора за опоздание все равно не избежать, так давайте потратим минуту, чтобы собраться с духом, – и когда мы появимся, будем на 100 % готовы”. Нам нужен именно этот, второй парень. Мы хотим быть с ним, потому что он думает не о себе, а обо всей команде».

С этой точки зрения высокий уровень сотрудничества в морском спецназе – это не сюрприз, а скорее неизбежность. Программа подготовки Кауфмана создает тысячи микрособытий, генерирующих сплоченность и сотрудничество. «Это не просто работа в команде, – говорит Фримен. – Ты становишься совершенно открытым. Все в твоей команде знают, кто ты, потому что ты выложил все карты на стол. И если ты все сделал правильно, формируется уровень доверия, который на много порядков выше, чем где-либо еще».

Сила «Гарольда»

Это было в 1999 г. Однажды вечером Лорн Майклз, продюсер телевизионного шоу «Субботним вечером в прямом эфире» (Saturday Night Live), вышел из своего пентхауса на Западной Шестидесяти девятой улице в Нью-Йорке и направился на юг, в ветхий район Челси.

Там он вошел в театр на 50 мест, в помещении которого до недавнего времени располагался стриптиз-клуб Harmony Burlesque. Воздух был пропитан странными запахами, в мусорном контейнере у входа шныряли крысы. Через три года городские инспекторы закроют театр за нарушение правил пожарной безопасности. Но в тот вечер Майклз не обращал внимания на окружающую его обстановку. Он пришел искать таланты.

В мире комедии Майклза можно было сравнить со сборщиком орхидей: он выискивал и собирал лучшие образцы. В прошлом он уже находил несравненные таланты в своем родном Торонто, в чикагских театрах Second City, ImprovOlympic (ныне – iO) и других местах. Но в последние месяцы появился новый вид комедийных актеров: умные, бесстрашные коллективы с высоким уровнем вербального IQ и необыкновенной изобретательностью. Они с невероятной скоростью захватывали пространство развлечений, представляя авангард актеров и сценаристов для шоу и сериалов («Офис», «Ежедневное шоу» (The Daily Show), «Студия 30», «Отчет Колбера», «Парки и зоны отдыха», «Сообщество», «Конан», «Ки и Пил», «Брод Сити», «Закусочная Боба», «Новенькая», «Лига», «Девочки» и «Вице-президент»), а также фильмов, таких как «Телеведущий: Легенда о Роне Бургунди», «Рикки Бобби: Король дороги», «Добейся успеха» и «Девичник в Вегасе». Они называли себя Upright Citizens Brigade (UCB).^[27]

С точки зрения Майклза, самым примечательным в театре UCB был уровень подготовки актеров. Если из других любительских трупп выходили несколько великолепных коллективов, то из UCB – десятки, причем все высокопрофессиональные. Более того, на первый взгляд команда UCB не слишком отличалась от Second City, ImprovOlympic или любой другой комедийной труппы. На всех оказал влияние Дел Клоуз, легенда импровизационного театра, все предлагали курсы, стремясь создать систему подготовки актеров, все считались нарушителями границ и сторонниками эстетики вседозволенности. На самом деле явное отличие только одно – UCB готовила комедийных актеров при помощи странной и очень трудной игры-импровизации под названием «Гарольд».

Большинство импровизационных игр строятся на простоте и скорости – создание кратких скетчей в ответ на предложения публики, – но «Гарольд» отличается от них, потому что эта игра длинная и сложная. Для нее требуется восемь человек, она включает девять взаимосвязанных сцен и длится 40 минут – вечность в мире импровизации, где правит дефицит внимания. «Гарольду» трудно учить и трудно учиться, а результат зачастую бывает провальным. Дел Клоуз сравнил успешную импровизацию «Гарольда» с наблюдением за группой людей, которые одновременно кувырком скатываются с лестницы и приземляются на ноги. Но в большинстве случаев люди просто скатываются с лестницы.

Структура игры «Гарольд» следующая:

1. Групповое вступление.
 2. Первый эпизод: сцены 1а, 1б, 1в (по два человека в каждой сцене).
 3. Групповая игра.
 4. Второй эпизод: сцены 2а, 2б, 2в.
 5. Групповая игра.
- Третий эпизод: сцены 3а, 3б, 3в.

Не волнуйтесь, если вы запутаетесь – в каком-то смысле это и есть цель, потому что в «Гарольде» нужно быстро придумать взаимосвязанные сцены вместе с семью другими людьми, причем таким образом, чтобы были связаны все сцены А, все сцены Б и все сцены В. Это требует пристального внимания к тому, что в UCB называется «игрой», то есть к комическому ядру в каждой сцене, а также необходимости держать в голове все сюжетные линии и вспоминать их при создании новых.

В отличие от других комедийных трупп UCB разыгрывала «Гарольда» не время от времени, а постоянно. Они были одержимы этой игрой. У них существовали команды «Гарольда», вечера «Гарольда», классы «Гарольда», состязания в «Гарольде» и практические занятия, на которых анализировались все элементы «Гарольда». Стены театра были оклеены фотографиями лучших команд «Гарольда». Как сказал один обозреватель, взаимоотношения UCB с «Гарольдом» похожи на взаимоотношения католической церкви с мессой. Все это создает любопытную ситуацию: UCB создавала одну из самых сыгранных комических трупп на планете, тратя

огромное количество времени на деятельность, результатом которой по большей части были страдания и неловкость.

Чтобы лучше разобраться, что происходит, я отправился на вечер «Гарольда» в новое (без запахов и крыс) здание театра на Западной Двадцать шестой улице в Челси. Я нашел свободное место и завел разговор с соседкой, женщиной по имени Валери, которая, подобно многим зрителям, посещала курсы UCSV, надеясь когда-нибудь получить место в труппе. Она пришла не развлекаться, а учиться. «По большей части я смотрю на технику, – объясняет она. – На то, как люди реагируют на стрессовую ситуацию. Я работаю над собственной реакцией, пытаюсь вести себя естественно, не поддаваясь действию старых привычек».

Шоу начинается: три команды по очереди разыгрывают «Гарольда». После каждой игры Валери быстро анализирует увиденное. «Слишком закрыто, – шепчет она после одной импровизации, в которой женщина в наушниках очень громко пела песню Адель в метро. – Она не оставляет места для присоединения других. Она просто шутит, а другим тут нечего делать».

«Слишком прямолинейно», – шепчет Валери после импровизации второй команды, в которой было показано, как кофемашина использует свой искусственный интеллект для соблазнения подруги владельца. Валери объясняет, что хороший «Гарольд» не остается замкнутым в одном сюжете, а позволяет актерам переходить к самым разным сценариям.

«Это было великолепно, – шепчет она после третьей импровизации, включающей вампира, семью в отпуске и супружескую пару, у которой рождается живая секс-игрушка. – Они реально поддерживают друг друга. Вы видели, как некоторые участники позволяют действию развиваться, не особо вмешиваясь? Мне это нравится».

Когда Дел Клоуз в 1970-х гг. придумал импровизацию «Гарольда», он записал следующие правила:

1. Вы все актеры второго плана.
2. Всегда сдерживайте свои порывы.
3. Вовлекайтесь в действие только при необходимости.
4. Выручайте товарища и не беспокойтесь из-за пьесы.
5. Ваша главная обязанность – поддержка.
6. Всегда осмысливайте свои действия.
7. Нельзя недооценивать публику или относиться к ней снисходительно.
8. Никаких шуток.
9. Доверие! Верьте, что товарищи вас поддержат; верьте, что они выдержат, если вы поставите их в трудное положение; доверяйте себе.
10. Не давайте оценку тому, что происходит, – следите лишь за тем, нужна ли помощь, каково лучшее продолжение и как оказать творческую поддержку, если вас попросили.
11. СЛУШАЙТЕ.

Каждое правило побуждает вас заглушить эгоистические инстинкты, которые стремятся сделать вас центром внимания, и помогать партнерам (*выручайте, поддержка, доверие, слушайте*). Именно поэтому следовать правилам Клоуза непросто, и именно поэтому они полезны для укрепления сотрудничества. «Гарольд» требует от вас выйти на сцену, а затем не слушаться своих врожденных инстинктов, а бескорыстно служить группе. Другими словами, это комедийная версия упражнения с бревном.

«Вы должны отказаться от потребности быть смешным, быть в центре событий, – говорит Нейт Дерн, бывший художественный руководитель театра UCSV. – Вы должны быть готовы к ситуации, когда вам нужно раздеться, или к ситуации, когда вы не знаете, что сказать, и позволить другим связать все вместе. Говорят, что разум должен быть чистым, но это не совсем так. Не чистым, а просто открытым».

Уникальность UCSV проявляется также в том, что театр относится к «Гарольду» как к спорту. Этот образ мыслей отражается в терминологии. Не режиссеры, а тренеры, не репетиции, а тренировки, и каждая импровизация сопровождается активной обратной связью, очень похожей на подведение итогов или совещание BrainTrust. «Некоторые отзывы позитивны, но по большей части это критика, – рассказывает Дерн. – Например, “ты не прислушивался к идее партнера” или “ты стремился подавить партнеров и не давал им внести свой вклад”. Это довольно

неприятно. Актер и так знает, что играл не слишком удачно, а потом тренер указывает ему, что именно было не так».

«В любой другой форме импровизации вы можете выехать на очаровании, – говорит Кевин Хайнс, научный консультант UCSB. – Но не в “Гарольде”. Он абсолютно безжалостен. Именно поэтому люди, которые добиваются здесь успеха, обычно чрезвычайно трудолюбивы».

Другими словами, «Гарольд» – это групповая психологическая тренировка, в которой вы раз за разом переживаете чистое, болезненное пересечение уязвимости и взаимосвязи. С этой точки зрения блестящие спектакли UCSB вовсе не случайны. Это продукт тысяч микрособытий, тысяч межперсональных переходов, которые были сделаны и поддержаны. Сплоченность этих групп не естественная, а сформированная шаг за шагом; это общие психологические мускулы, позволяющие контактировать и сотрудничать.

«Они думают одним мозгом»

Приблизительно в 2000 г. эксклюзивные продавцы драгоценностей стали жертвами новой разновидности ограблений. Грабители работали днем, в самых оживленных торговых районах, на виду у камер слежения. Они использовали один и тот же метод: входили в магазин, одетые как богатые покупатели, а затем разбивали молотками витрины, забирая только самые ценные камни. Ограбления были хорошо спланированы и исполнены – в большинстве случаев на них уходило не более 45 секунд. Несмотря на то что преступники могли жестко вести себя с охраной и клиентами, они избегали стрельбы и изобретательно скрывались от преследования. В Лондоне они уехали на «Бентли» с шофером, в Токио воспользовались велосипедами. Один криминалист назвал их работу «артистичной». Грабители были молоды и, по слухам, происходили из Сербии и Черногории, республик бывшей Югославии. Полиция окрестила банду «Розовой пантерой».^[28]

1. Париж, 2001 г.: бандиты из «Розовой пантеры» переоделись рабочими и паяльными лампами расплавили защитное покрытие витрин самого большого парижского магазина Boucheron, затем разбили стекло и унесли драгоценности стоимостью 1,5 миллиона долларов.

2. Токио, 2005 г.: бандиты из «Розовой пантеры» притворились богатыми клиентами, распылили перечный газ, нейтрализовав охрану, и сбежали с драгоценностями стоимостью 35 миллионов долларов.

3. Сен-Тропе, 2005 г.: грабители в широкополых шляпах от солнца и цветастых рубашках ворвались в магазин на набережной, забрали драгоценности стоимостью 3 миллиона долларов и скрылись на быстроходном катере.

4. Дубай, 2004 г.: четверо грабителей из «Розовой пантеры» на двух арендованных машинах Audi подъехали к роскошному торговому центру Wafi, машинами протаранили двери. (Они заранее вывели из строя подушки безопасности в автомобилях, чтобы те не активировались.) Размер добычи составил 3,4 миллиона долларов.

5. Лондон, 2007 г.: четверо мужчин из банды «Розовая пантера», переодетые женщинами средних лет, в париках и дорогих платьях, ограбили магазин Harry Winston и скрылись с изумрудами, рубинами и бриллиантами размером с леденец на сумму 105 миллионов долларов.

Когда вы смотрите записи с камер наблюдения, сделанные во время ограблений, они выглядят как кадры из одного фильма. «Пантеры» двигаются по магазинам, словно поток воды; они действуют скоординированно, спокойно, сосредоточенно. Они не смотрят друг на друга, они знают, куда идти и что делать. Уверенными и точными движениями они разбивают молотками витрины, быстро смахивают осколки стекла, забирают бриллианты и исчезают, словно тени.

На власти произвел впечатление еще один аспект ограблений: несмотря на род занятий, не отличающийся особой верностью, «Пантеры», похоже, были очень привязаны друг к другу. В тех редких случаях, когда их удавалось задержать, они не выдавали своих сообщников. В 2005 г. член банды по имени Драган Микич сбежал из французской тюрьмы; группа мужчин, вероятно товарищи из «Розовой пантеры», с помощью лестниц, винтовок и кусачек для колючей проволоки ворвались в тюрьму и освободили его. Как сказал один прокурор: «Эти парни не боятся попасть в тюрьму. Они знают, что сбегут». По словам одного из наблюдателей, «они думают одним мозгом».

По мере того как росла известность «Розовой пантеры», многие задавались вопросом, что это за люди и как они организованы. Самая распространенная теория гласила, что это группа бывших военных, участвовавших в войнах на территории бывшей Югославии. Некоторые считали, что «Пантеры» – бывшие члены Сербской добровольческой гвардии «Тигры Аркана», печально известного отряда на службе у Слободана Милошевича. Другие были убеждены, что это бывшие бойцы сербского спецназа (ПСО или «Красные береты»).

Кем бы они ни были, ни у кого не возникало сомнений, что это солдаты, подчиняющиеся какой-то центральной фигуре. Как сказал Георгиу Папасифакис, заместитель начальника греческого департамента борьбы с преступлениями против собственности: «Кто-то явно дергает за нитки из Сербии, и кто-то занимается привлечением и обучением более молодых членов банды». Захватывающий сюжет, прямо как в кино: тайная международная организация бывших коммандос, превратившихся в суперпреступников, которыми управляет остающийся в тени лидер. Этот сценарий выглядит логичным, потому что мы склонны предполагать, что безупречная координация требует специальной подготовки, сильного лидера и централизованной организации.

Это очень хорошая теория, но у нее есть один недостаток: она неверна. В конце последнего десятилетия благодаря полицейским следователям и журналистам постепенно открывается удивительная правда. «Розовая пантера» – это самоорганизующаяся, самоуправляемая, не связанная с единым центром структура из представителей среднего класса, бывших спортсменов и мелких преступников. Один из участников группы был членом юношеской сборной Сербии по баскетболу, другой – студентом юридического факультета. Их связывал лишь опыт выживания в разрушительной войне, привычка к действию, умение ценить дружбу, а также понимание, что им нечего терять.

«Большинство выросли вместе в каком-то городе и дружили с детства, – рассказывает режиссер Хавана Маркинг, рассказавшая историю банды в документальном фильме «Разбей и хватай» (Smash & Grab). – Опыт жизни при коммунистическом режиме, а затем хаос и кошмар войны по-настоящему связали их. Сначала они занимались контрабандой, чтобы прокормить себя. Они вместе работали в этой опасной обстановке, причем не ради денег, а чтобы выжить. Они научились подделывать документы и преодолевать границы, овладели другими криминальными навыками. Их привлекали действие и адреналин. Вы должны понимать, что в тот период на Балканах преступления были нормой жизни. Если бы не война, эти люди стали бы предпринимателями, юристами и журналистами».

В каждой группе роли строго распределялись. Среди бандитов были *zavodnik*, или «соблазнитель», – обычно женщина, – в задачи которого входила разведка; *magare*, «жеребенок», который забирал драгоценности; и *jatak*, «укрыватель», отвечавший за логистику. В группах имелись лидеры, но они не отдавали приказы. Они руководствовались простым правилом, которое один из грабителей объяснил Маркинг так: «Мы все зависим друг от друга».

Такая взаимозависимость проявлялась уже на этапе подготовки к ограблению. Все члены группы (насчитывающей не больше пяти или шести человек) приезжали в город и собирали сведения об интересующем их объекте. Несколько недель они жили и работали вместе, тщательно планируя операцию. Они наблюдали за магазином, записывали, когда приходят и уходят сотрудники, рисовали схемы, на которых отмечалось расположение самых дорогих драгоценностей. Более того, каждый вносил свой вклад в расходы на подготовку (а они были существенными: подготовка к ограблению в Токио обошлась в 100 000 долларов). Они не надеялись на сторонние организации или системы безопасности. Они сами были структурой, и ошибка любого означала ошибку всей группы.

Другими словами, «Розовая пантера» чем-то напоминала труппу комедийных актеров, импровизирующих в «Гарольде», или спецназовцев, выполняющих упражнение с бревном, – маленькие коллективы, решающие задачи в состоянии уязвимости и взаимозависимости. Участница банды по имени Лела говорила Маркинг: «Моя ошибка приведет к провалу всех. Если я где-то ошибусь, они обречены».

Собирая материал для фильма, Маркинг взяла интервью у мужчины и женщины, которые принадлежали к одной и той же группе «Пантер», но годами не видели друг друга. Режиссер узнала, как они взаимодействовали. «Они долго не виделись и очень радовались встрече, – рассказывает она. – Они действительно дружили и, похоже, были по-настоящему близки. Знаете,

как это бывает, когда люди полностью расслабляются в обществе друг друга? Вы чувствуете, что именно так происходит у них».

10

Как добиться сотрудничества в маленьких группах Правила Дэйва Купера

Если бы вы хотели найти самые эффективные группы на планете, то рано или поздно оказались бы в Дэм Нек, штат Вирджиния, на базе последователей Дрейпера Кауфмана. Там расквартированы 300 человек из 6-го отряда спецназа ВМС. И если вы спросите у бывших или действующих членов отряда, кого из лидеров они уважают больше всего, то услышите одни и те же имена. Среди них чаще всего будет встречаться имя Дэйва Купера.

Это неожиданный выбор, потому что Дэйв Купер не обладает какими-либо особенными талантами, выделяющими его среди сослуживцев. Купер, уволившийся в 2012 г., не был ни самым умным, ни самым сильным в отряде. Его никто не мог бы назвать лучшим снайпером, лучшим пловцом, он не владел лучше всех приемами рукопашного боя. Но он обладал чрезвычайно ценным навыком, который очень трудно сформулировать. Купер лучше всех умел создавать потрясающие команды.

«Куп – очень умный парень, который долго пробыл на передовой, – говорит бывший спецназовец из 6-го отряда Кристофер Болдуин. – Он не из тех людей, кто просто наслаждается властью. Он один из нас. Он видит общую картину, и ты всегда можешь поговорить с ним».

«У некоторых начальников были с ним конфликты, и он не всегда придерживается правил, – делится своими мыслями другой боец. – Но, если ты в его команде, ты понимаешь, почему он эффективен».

Высказывание другого спецназовца более лаконично: «Купер – свой парень».

Бойцы рассказали мне, как Купер действовал в Боснии, Сомали, Ираке и Афганистане, в тех местах, где нельзя было обойтись без спецназа. Они рассказали, как слаженно работали команды Купера и как они часто выходили победителями в непредсказуемых ситуациях – и особенно в непредсказуемых ситуациях. Я слушал их, и в моем воображении фигура Купера приобретала мифологические очертания – он превращался в нечто среднее между Винсом Ломбарди^[29] и Джейсоном Борном.^[30]

А потом мы встретились – за ланчем в одном из ресторанов Вирджинии-Бич.

Купер оказался мужчиной среднего роста в летней рубашке, шортах и шлепанцах – типичный житель пригорода. Как я и предполагал, физически он был очень крепок. Чего я не мог предположить, так это того, что он оказался общительным и дружелюбным, и его брови сходились на переносице, когда он слушал собеседника. Подобно всем спецназовцам, он не прижимал локти к туловищу, оставался всегда настороже и замечал все, что происходит вокруг, – контролировал пространство, вот как это называется.

Купер выбрал столик на свежем воздухе, чтобы мы могли видеть людей. Он болтал с официантом, внимательно и доброжелательно выслушивая перечень специальных предложений. Затем его брови взлетели вверх. «Итак, что вы хотите знать?» – спросил меня он.

История жизни Купера, как и большинства парней из 6-го отряда, не совсем обычна. Он вырос в небольшом городке в Пенсильвании и хотел стать врачом. Он изучал курс молекулярной биологии в Колледже Джуниата, крошечном либеральном учебном заведении, которое допускало армейских вербовщиков в студенческий городок только один день в году. О спецназе ВМС он узнал от преподавателя истории и до сих пор помнит фразу, которая его зацепила: «Спецназовцы ВМС необыкновенно умны и очень много читают». Купер был очарован и после окончания колледжа записался на курсы подготовки. Он выдержал «адскую неделю», успешно прошел процесс отбора по методу Дрейпера Кауфмана, а затем еще один, чтобы попасть в 6-й отряд в 1993 г.

Купер может рассказать много историй – а еще больше он поведать *не* может – из жизни спецназовца 6-го отряда. Но когда вы спрашиваете его о формировании команды, он вспоминает только одну. Это случилось в Афганистане накануне нового, 2001 года на пустынной дороге между Баграмом и Джелалабадом. Купер оказался на этой дороге потому, что получил приказ сопровождать командира в разведке маршрута; группа из четырех человек должна была за один день проделать путь из Баграма в Джелалабад и обратно.

Дорога была настоящим кошмаром – усеянный воронками, зачастую практически непроходимый участок протяженностью 177 км, кишачий бандитами и повстанцами. Но командир Купера настаивал на необходимости поездки, уверенно излагая свой план: они отправятся на бронированном внедорожнике со специальными, усиленными шинами. Будут передвигаться быстро и незаметно. Все пройдет отлично. Купер не стал высказывать свои сомнения, чтобы не нарушать субординацию, и подчинился.

В нескольких километрах от Баграма план начал рушиться. Дорога оказалась хуже, чем они ожидали, и местами больше походила на пешеходную тропу, чем на шоссе. Дорожный просвет бронированного внедорожника составлял всего лишь несколько сантиметров, и поэтому большую часть времени приходилось ползти на минимальной скорости. К ночи они наконец добрались до Джелалабада, и Купер думал, что они останутся там и будут ждать рассвета. Но командир приказал поворачивать назад и ночью ехать в Баграм, чтобы завершить миссию согласно плану.

Купер возразил – ему эта идея казалась неудачной. Дискуссия получилась жаркой; Купер и его командир кричали друг на друга, а затем командир просто использовал аргумент, что он старший по званию. Купер подчинился. Охваченный дурными предчувствиями, он забрался в машину, и группа отправилась в путь.

Через час они попали в засаду. Из темноты вынырнула колонна из грузовиков и джипов, окружив внедорожник. Водитель Купера попытался уйти от погони, но усиленные шины лопнули. Машина мчалась со спущенными шинами, в темноте, под перекрестным огнем. Один спецназовец был ранен – пуля попала ему в ногу. По выражению Купера, они оказались в полном дерьме.

У спецназовцев не было другого выбора, кроме как сдаться; они вышли из машины с поднятыми руками, уверенные, что их убьют. «По какой-то причине они решили не расстреливать нас, – рассказывает Купер. – Может, боялись возмездия, может, не видели в нас особой угрозы». Повстанцы скрылись в темноте, забрав оружие спецназовцев. Куперу и его команде удалось связаться с отрядом «Дельта» и британским спецназом, которые через несколько часов пришли к ним на помощь. Он вернулся в Баграм, получив второй шанс и новый взгляд на мир.

«Та ночь меня изменила, – говорит Купер. – С того момента я понял, что должен искать способ повысить эффективность группы. Проблема в том, что мы как человеческие существа склонны прислушиваться к авторитетам, причем эта тенденция подсознательная и невероятно сильная – если начальник нам что-то приказывает, мы обычно подчиняемся, даже если видим, что приказ ошибочный. Когда один человек командует многими – это не самый надежный способ принятия верных решений. Как создать условия, в которых такого не происходит и формируется коллективный разум? Как сделать, чтобы люди возражали друг другу, задавали правильные вопросы и не склонялись перед авторитетами? Мы пытаемся воспитать лидеров среди лидеров. Нельзя просто сказать людям, как им действовать. Нужно создать условия, чтобы они действовали сами».

После той ночи в 2001 г. Купер решил самостоятельно создавать такие условия в своих командах. Его подход к воспитанию сотрудничества может быть описан как партизанская война против преклонения перед авторитетами. Недостаточно просто создать пространство для сотрудничества, понял он; необходимо произвести ряд безошибочных сигналов, которые помогут людям преодолеть свои инстинкты, подтолкнуть к взаимозависимости и сотрудничеству. «Человеческая природа все время работает против нас, – уверяет Купер. – Вы должны обойти эти препятствия, потому что в лоб их не возьмешь».

Он начал с мелочей. Новичка, обращавшегося к нему по званию, он поправлял: «Моешь называть меня Куп, Дэйв или Урод, на твой выбор». Излагая свое мнение, Купер всегда сопровождал его фразами, которые оставляли место для возражений, например «а теперь посмотрим, сможет ли кто-нибудь найти слабые места в моем рассуждении» или «скажите, что не так с этим планом». Он старался не приказывать, а задавать как можно больше вопросов. *У кого-нибудь есть идеи?*

Во время боевых операций Купер искал возможности подчеркнуть, что его подчиненные обязаны высказывать свое мнение – особенно новички. При этом он не церемонился. «Например, в условиях города опасность исходит от окон, – рассказывал он мне. – Если ты стоишь у окна, то

можешь получить пулю от снайпера и даже не поймешь, откуда она прилетела. Если новичок видит, что я стою у окна в Фаллудже,^[31] что он должен делать? Сказать мне, чтобы я убрался оттуда, или промолчать и позволить, чтобы меня пристрелили? Когда я задаю этот вопрос новичкам, они отвечают: “Крикну, чтобы ты убирался оттуда”. И тогда я говорю им: “Вот именно так вы должны действовать здесь всегда, принимая каждое решение”».

Купер начал разрабатывать инструменты для достижения своей цели. «Есть много способов, – объясняет он. – Проводить вместе свободное время, развлекаться – это помогает. Как выяснилось, одна из самых эффективных вещей для сплочения группы – отправка их на тяжелую и опасную тренировку. Когда ты с кем-то висишь на скале, когда все вы промокшие насквозь, замерзшие и несчастные – это превосходно сплачивает команду».

Одним из самых полезных средств было подведение итогов, откровенное собрание, о котором мы рассказывали в главе 7. Итоги подводятся сразу же после каждой миссии; это краткое собрание команды, на которой обсуждаются и анализируются главные решения. Собрание ведет не командир, а кто-нибудь из рядовых или сержантов. Нет ни повестки, ни регламента. Цель заключается в создании однородной среды, где нет субординации и где можно понять, что произошло на самом деле, и обсудить ошибки – особенно собственные.

«Должно быть безопасно говорить, – поясняет Купер. – Никакой субординации, никаких обид. Люди должны не бояться сказать: “Тут я напортачил”. По-моему, это самые важные слова, которые может произнести любой лидер: *тут я напортачил*».

Эффективное подведение итогов проходит по определенной схеме. «Проводить его нужно сразу же, – говорит Купер. – Вы откладываете оружие, собираетесь в круг и начинаете разговор. Обычно операция анализируется с начала до конца, в хронологическом порядке. Вы обсуждаете каждое решение и весь процесс целиком. Вы должны не поддаваться соблазну выставить все в выгодном свете – попытайтесь понять, что произошло на самом деле, чтобы люди могли чему-то научиться. Вы должны спрашивать “почему”, а получив ответ, задавать новый вопрос. Почему ты стрелял именно туда? Что ты видел? Откуда ты знаешь? Какие еще будут мнения? Ты спрашиваешь, спрашиваешь и спрашиваешь».

Цель подведения итогов – не истина ради истины, не поиск правых и виноватых, а построение общей умозрительной модели, которую можно применить в будущих операциях. «Понимаете, никто не может все видеть или все знать, – говорит Купер. – Но если вы будете собираться вместе и выяснять, что случилось, то через какое-то время все начинают видеть картину целиком, а не только ее часть. Люди могут делиться опытом и ошибками. Они видят, как их действия сказываются на других, и становится возможно начать формирование коллективного мышления, когда все работают сообща и используют возможности группы».

Купер использует фразу «внутреннее смирение» для описания атмосферы эффективного подведения итогов. Полезная фраза, поскольку она отражает суть парадоксальной природы этой задачи: неустанное стремление увидеть правду и взять на себя ответственность. Подведение итогов похоже на упражнение с бревном или на импровизацию «Гарольда» в том смысле, что члены группы должны сочетать дисциплину с открытостью. Это нелегко – как и во всех остальных случаях, – но окупается сполна.

После откровения, явившегося ему по дороге в Баграм, Купер десять лет возглавлял группы спецназа, по большей части на Ближнем Востоке. Постепенно он дослужился до высшей должности, главного инструктора, и стал отвечать за подготовку всего 6-го отряда. В марте 2011 г. его вместе с другим командиром отряда вызвали к адмиралу Уильяму Макрейвену, главе Командования специальных операций США, в штаб-квартиру ЦРУ в Маклине, штат Вирджиния.

Макрейвен сразу приступил к делу. «Похоже, мы нашли Усаму бен Ладена». Потом обрисовал план. 6-й отряд морского спецназа проникнет в Пакистан на невидимых для радаров вертолетах, спустится на крышу здания и убьет лидера «Аль-Каиды».

Купер слушал, и его внимание привлек один элемент: вертолеты со сниженной радиолокационной заметностью. Он знал, что они привлекают Макрейвена потому, что невидимы для радаров и позволят незаметно перебросить отряд через воздушное пространство Пакистана. Но Купер также знал, что они не проходили проверку в бою и что в истории специальных операций полно катастроф, причиной которых были неиспытанные средства ведения боя. Он высказал свои опасения.

«При всем уважении, сэр, – сказал Купер, – я бы не стал использовать эти вертолеты для данной операции. Я бы планировал другой вариант, параллельный. Если с ним ничего не выйдет, тогда вертолеты».

«Мы не будем менять план», – ответил Макрейвен.

Купер продолжал настаивать. Он решил выложить все карты на стол: «Сэр, я проявил бы беспечность, если бы не сказал то, что думаю».

«Мы не будем менять план», – повысил голос Макрейвен.

«В тот момент я был абсолютно уверен, что меня уволят, – рассказывает Купер. – Но я не собирался молчать». Он снова высказал свои сомнения.

Макрейвен снова приказал ему замолчать. Разговор был окончен.

Купер вышел из кабинета, раздумывая над сложной проблемой: как выполнить приказ, если он связан с неприемлемо высоким, по его мнению, риском? В сущности, он оказался в том же положении, что и по дороге в Баграм накануне нового, 2001 года. Подчиниться приказу или нарушить его?

Купер выбрал третий путь. Он согласился с использованием вертолетов со сниженной радиолокационной заметностью, но одновременно стал готовиться к тому, что вертолеты подведут. За несколько недель до операции спецназовцы построили в Северной Каролине, Неваде и Афганистане копии поместья бен Ладена. В разных локациях Купер снова и снова репетировал сценарии обнаружения проблем с вертолетами. Он имитировал падение за пределами поместья, внутри поместья, на крышу, во двор на расстоянии нескольких сотен метров. Каждый раз происходило одно и то же. В разгар операции Купер удивлял отряд приказом: «Посадка, немедленно». Пилоты переводили вертолет в режим авторотации и сажали на землю, а отряд атаковал фальшивое поместье с того места, в котором случайно оказался. «Не существовало верных или неверных ответов; они должны были самоорганизоваться и разрешить проблему, – так рассказывал об этом Купер. – Затем мы проводили собрание и анализировали произошедшее, выясняли, что в следующий раз нужно изменить к лучшему».

Тренировки с крушением вертолета были непростыми. Они требовали высокого уровня внимания, сотрудничества и импровизации. При подведении итогов каждой тренировки спецназовцы раз за разом выявляли, что пошло не так, признавали свои ошибки и вырабатывали наилучший вариант действий. «Мы репетировали проблемы с вертолетом так часто, что все это превратилось в шутку. Эй, Куп, говорили они, устройшь нам еще одну тренировку со сломавшимся вертолетом?»

Первого мая Белый дом отдал приказ о начале операции. Два невидимых для радаров вертолета поднялись в воздух с американской авиабазы в Джелалабаде. В командном центре базы у экрана собрались Купер, Макрейвен и другие командиры, чтобы наблюдать за развитием операции – беспилотный аппарат вел видеосъемку. В Белом доме президент Барак Обама вместе с членами Совета национальной безопасности видел ту же картинку.

Операция развивалась по плану. Вертолеты незаметно пересекли воздушное пространство Пакистана и приблизились к поместью бен Ладена. Но когда первая машина попыталась приземлиться, начались неприятности. Один вертолет скользил в воздухе словно на льду – его кружило и прижимало к земле. Другой вертолет, который должен был сесть на крышу дома, заметил проблему и ушел в сторону, чтобы приземлиться снаружи. (Впоследствии выяснилось, что высокие стены поместья создали нисходящие воздушные потоки, мешавшие вертолетам. Тренировки проводились на макетах, где стены были из сетки, а не сплошными.) Затем дела пошли еще хуже. Пилот первого вертолета не смог удержать машину, которая упала во двор, зацепилась хвостом за стену и перевернулась на бок, зарывшись носом в мягкий грунт. На командном пункте генералы растерянно смотрели на экран. Три или четыре секунды прошли в молчании.

Затем все увидели, как бойцы 6-го отряда выпрыгнули из упавшего вертолета, точно так же, как делали на тренировках, и приступили к делу. Они мгновенно сориентировались и начали решать поставленную задачу – «уличный баскетбол» в его лучшем проявлении. «Они не потеряли ни секунды, – говорит Купер. – Как только они оказались на земле, все сомнения исчезли». Через 38 минут все было кончено, и весь мир получил возможность восхищаться мастерством и храбростью спецназа. Но за победными реляциями легко не заметить более

глубокое мастерство, череду тренировок и подведений итогов, которые заложили основу для успеха.

Со стороны рейд в поместье бен Ладена выглядит как демонстрация силы, мощи и контроля. Но эта сила опиралась на стремление увидеть и принять правду, собраться вместе, чтобы снова и снова задавать один и тот же вопрос: *что происходит на самом деле?* Купер и его команда не были обязаны раз за разом разыгрывать сценарии с крушением вертолета. Но они добились успеха, потому что понимали, что общая уязвимость – единственный способ для команды стать неуязвимой.

«Когда мы рассуждаем о смелости, то обычно думаем, что она имеет отношение к врагу с пулеметом, – говорит Купер. – Настоящая смелость – это увидеть правду и сказать ее друг другу. Никто не хочет быть тем, кто скажет: “Погоди секунду, что здесь на самом деле происходит?” Но такова культура нашего подразделения, и именно поэтому мы успешны».

11

Как обеспечить сотрудничество с отдельными людьми Метод Найквиста

В начале XX в., задолго до появления Кремниевой долины, центр мировых изобретений и инноваций располагался в группе больших, ничем не примечательных зданий в пригороде Нью-Джерси. Называлось это место Лабораториями Белла (Bell Labs). Научно-исследовательский центр был основан в 1925 г., чтобы помочь в создании общенациональной системы связи, но со временем превратился в аналог Флоренции эпохи Возрождения – источник коллективного гения, не иссякавший до конца 1970-х гг. Его возглавлял Клод Шеннон, блестящий математик, который любил разезжать по коридорам на одноколесном велосипеде, жонглируя разными предметами. Коллективы из Bell Labs изобрели транзистор, сеть передачи данных, солнечные батареи, лазеры, спутники связи, двоичное исчисление и сотовую связь – другими словами, все, чем мы пользуемся в современной жизни.

В разгар этого золотого века некоторые руководители Bell Labs заинтересовались причинами таких выдающихся успехов. Они решили выяснить, кто из ученых оформил больше всего патентов и есть ли у этих людей что-то общее. Начали они с патентной библиотеки Bell Labs, где папки были расставлены в алфавитном порядке, по фамилиям ученых.

«Большинство папок были примерно одинаковыми, – вспоминает юрист Билл Кифовер, работавший в патентном бюро. – Но некоторые папки выделялись своей толщиной – они были гораздо толще остальных. Папки принадлежали творческим личностям, которые оформляли десятки патентов. Таких было всего несколько».

Руководители изучили биографии этих ученых, надеясь найти в них что-то общее. Может, специальность? Или образование? Схожие семьи? Рассмотрев и отбросив множество возможных связей, они обнаружили то, что их объединяло, – нечто, совершенно не связанное с личностью этих творческих людей. Дело было в общей привычке: они регулярно обедали в кафетерии научного центра с тихим, незаметным шведским инженером по имени Гарри Найквист.

Результат оказался совершенно неожиданным – если не сказать больше. Найквист был не очень известен, хотя уже сделал несколько важных открытий в телеграфии и в области усилителей с обратной связью. Но в этом месте, славящемся своей динамичностью и эксцентричными руководителями, Найквист смотрелся белой вороной: тихий лютеранин со смущенной улыбкой, известный по большей части своим спокойствием и надежностью. Выросший на ферме в Швеции, он подходил к своей работе со старомодной дисциплинированностью. Найквист вставал в 6:45, уходил на работу ровно в 7:30 и всегда возвращался домой к семейному ужину, в 18:15. Самая экстравагантная из его привычек заключалась в том, что иногда он возвращался домой не на метро, а на пароме. (Он обожал свежий воздух.) Найквист был настолько обыкновенным, что его почти не замечали. Другими словами, наиболее влиятельный человек в одном из самых творческих мест в истории оказался тем, на кого большинство не обращало внимания. Именно поэтому так важно подробнее остановиться на его талантах.

Судя по отзывам его коллег, Найквист обладал двумя важными качествами. Прежде всего сердечностью. У него была удивительная способность искренне интересоваться людьми и заботиться о них; современники называли его отношение «отеческим». Второе качество –

неутолимое любопытство. Широта интересов и глубина знаний в самых разных областях сочетались у него со стремлением отыскивать связи. «Найквист полон идей, полон вопросов, – вспоминал Чапин Катлен, инженер Bell Labs. – Он раскрывает людей, заставляет их думать».

«Найквист был хорош в том виде деятельности, которая тогда поощрялась в Bell Labs, – рассказывает Кифовер. – Люди, работающие над самыми разными проектами, в самых разных дисциплинах, говорили о своем проекте с кем-то, кто проводил исследования в совсем другой области, чтобы взглянуть на свою работу под иным углом зрения. Такие люди, как Гарри Найквист, могли понять, чем занимается собеседник, подкинуть ему новые идеи и спросить: “Почему бы тебе не попробовать вот это?”»

Когда я посещал разные группы, собирая материал для этой книги, то познакомился со многими людьми, которые обладали этими качествами – сердечностью и любопытством. Их было так много, что я стал называть их «Найквистами». Они были вежливыми, сдержанными и умели слушать. Они обладали глубокими познаниями в разных областях и умели задавать вопросы, создающие мотивацию и идеи. (Лучший способ найти «Найквиста» – спросить у людей: *если бы я мог получить представление о культуре вашей группы, познакомившись всего с одним человеком, кого бы вы посоветовали мне найти?*) Если мы образно назовем успешные формы сотрудничества между людьми двигателями, «Найквисты» – это свечи зажигания.

Из всех людей, с кем я познакомился во время работы над книгой, самым ярким олицетворением этого процесса была Роши Гивечи.

Роши Гивечи работает в нью-йоркском отделении IDEO, международной дизайнерской компании со штаб-квартирой в Пало-Альто, штат Калифорния. В современном мире IDEO занимает такое же место, как раньше Bell Laboratories. В частности, компания разработала дизайн компьютерной мыши Apple, шприцев-ручек с инсулином для диабетиков и стоячего тюбика для зубной пасты. Она получила больше премий в области дизайна, чем любая другая компания в истории. 600 сотрудников IDEO разделены на маленькие группы, которые регулярно собираются для обсуждения самых разных вопросов, от построения глобальных планов реагирования на катастрофы до создания сумки с зарядкой для смартфона.

Официальная должность Гивечи – дизайнер. Неофициально она играет роль кочующего катализатора, участвуя в большом количестве проектов и помогая коллективам ориентироваться в процессе разработки. «Когда работа стопорится или идет слишком медленно, Роши совершает чудо, – говорит Дуэйн Брей, партнер IDEO. – Она обладает удивительным талантом раскрывать потенциал команд, задавая вопросы и указывая на возможности. Честно говоря, мы до конца не понимаем, как она это делает. Просто знаем, что это работает».

Гивечи, хрупкая сорокалетняя женщина, носит широкие юбки с большими карманами. У нее темные вьющиеся волосы, живые карие глаза и морщинки от улыбок в уголках губ. При знакомстве она не пытается вас очаровать – ни шуток, ни легкомысленной болтовни. В ней нет той яркости и театральности, которой отличаются многие творческие люди. Она излучает сдержанность и спокойствие, и создается впечатление, что вы давно знакомы.

«Вообще-то я не очень общительный человек, – говорит Гивечи. – Я люблю истории, но не отношусь к тем людям, которые стоят в центре комнаты и рассказывают их. Мое место среди тех, кто слушает и задает вопросы. Обычно эти вопросы выглядят банальными, примитивными или даже лишними. Но я люблю их задавать, потому что пытаюсь понять, что происходит на самом деле».

Взаимодействие Гивечи с группой происходит в процессе регулярных совещаний, которые проводятся в начале, в середине и в конце каждого проекта; в IDEO они называются Flights. (Их можно рассматривать как эквивалент BrainTrust или подведения итогов.) Гивечи подходит к каждому совещанию как бы «снаружи». Она изучает вопрос, по большей части в беседах с коллегами, чтобы узнать, с какими трудностями сталкивается группа как в области дизайна (Что не получается?), так и во взаимоотношениях (Где возникают трения?). Получив общее представление, Гивечи собирает группу и задает вопросы, предназначенные для того, чтобы выявить точки напряжения и помочь группе лучше понять себя и проект. Этот процесс она называет *проявлением*.^[32]

«Мне нравится слово “соединять”, – говорит Гивечи. – Для меня все разговоры похожи, потому что после них люди должны становиться более осведомленными, воодушевленными и мотивированными. Все люди разные, поэтому вы должны находить разные же способы сделать

так, чтобы им было комфортно и интересно делиться своими мыслями. Речь не о решительности, а о раскрытии. Для меня это означает правильную формулировку правильных вопросов».^[33]

Коллеги Гивечи указывают на странный парадокс: она одновременно мягкая и жесткая, доброжелательная и настойчивая. «В Роши есть внутренняя твердость, – говорит директор по дизайну компании IDEO Лоуренс Абрахамсон. – Она не представляет повестку дня, но повестка, разумеется, есть, и ее суть – мягкое руководство. И один из самых эффективных инструментов, имеющихся в ее распоряжении, – это время. Она тратит много времени, проявляет терпение, продолжает разговаривать, пытаясь сделать так, чтобы эти беседы продвигались в нужном направлении».

«У Роши есть одна особенность, – говорит директор службы дизайна Питер Антонелли. – Это постоянно присутствующий дух провокации, который будоражит и помогает думать не только о том, что у нас перед глазами. Все обычно начинается с сомнений относительно того, что представляется очевидным. И никакой конфронтации – она никогда не говорит: “Вы поступаете неправильно”. Все происходит органично, в процессе разговора».

Наблюдать за тем, как Гивечи слушает, – это все равно что следить за опытным спортсменом. В процессе участвуют главным образом глаза, чувствительные, словно счетчик Гейгера, и регистрирующие любые изменения в настроении и выражении лица собеседника. Она отмечает самые незначительные изменения и быстро реагирует на них. При малейшем намеке на напряжение она видит его и задает вопрос, чтобы осторожно выявить причину. Во время разговора она постоянно устанавливает с вами контакт при помощи коротких фраз (*возможно, у вас был подобный опыт... ваша работа может быть очень похожей... я замолчала, потому что...*), которые подают постоянный сигнал связи. Вы не боитесь раскрыться, рискнуть, сказать правду.

Это похоже на магию, но в действительности не что иное, как результат долгих тренировок. В детстве Гивечи снова и снова перечитывала любимые книги, записывала на кассетный магнитофон свой голос, восхищаясь тем, как почти незаметные изменения в тоне и ритме меняют смысл сказанного. В колледже она изучала психологию и дизайн, помогала незрячим людям, а диплом у нее был посвящен танцам и хореографии. Она использует идею танца для описания навыков, которые использует в работе с дизайнерскими командами IDEO: найти музыку, поддерживать партнера, следовать ритму. «Я не считаю себя дирижером, – говорит она. – Скорее я навожу на мысль. Ставлю хореографию и пытаюсь создать условия для движения в правильном направлении».

Год назад компания IDEO решила распространить способности Гивечи на всю организацию. Они предложили ей составить группы вопросов, которые команды дизайнеров могут задать сами себе, а затем предоставить их сотрудникам в качестве инструмента для совершенствования своей работы. Вот некоторые из таких вопросов:

В этом проекте меня больше всего привлекает _____.

Я признаюсь, что в этом проекте меня не привлекает _____.

В этом проекте я бы хотел усовершенствовать свое _____.

Вопросы Гивечи интересны своей необыкновенной простотой. Они связаны не с дизайном, а с обращением к более глубоким эмоциям: страху, амбициям, мотивации. Нетрудно понять, что в устах другого человека они могут прозвучать иначе, не подействовать и не зажечь искру разговора. Дело в том, что настоящая сила взаимодействия содержится в двустороннем обмене эмоциональными сигналами, который создает атмосферу близости, окутывающую разговор.

«Главное слово здесь – *мягкость*, – говорит Абрахамсон. – Роши скромна и обезоруживает людей своей открытостью, умением слушать, заботой. У нее есть способность полностью отвлекаться от своих мыслей, сосредоточиваться на собеседнике и на обсуждаемом вопросе, предвидеть развитие разговора. Она не пытается вас никуда затянуть или подтолкнуть. Она действительно принимает вашу точку зрения, и в этом ее сила».

«Слово “эмпатия” звучит очень привлекательно, но это не точный термин, – говорит Ньюки Гитахи, старший коммуникационный дизайнер. – То, что делает Роши, требует ясного понимания того, что задевает людей, а то, что их задевает, не всегда приятно. Она очень хорошо знает людей и понимает, что им нужно. Иногда это поддержка и похвала. Но временами им

требуется небольшой апперкот, напоминание, что они должны работать упорнее, толчок, вдохновляющий их попробовать что-то новое. Именно это дает им Роши».

«Она действительно слушает, слышит, что вы говорите, уточняет, копает глубже, – говорит дизайнер Нили Метуки. – Она не оставляет неясностей, даже если это неприятно. Особенно когда неприятно».

Здесь мы должны задать вопрос: что такого в этой паузе, в этом «найквистовом» моменте уязвимой, искренней связи? То есть можем ли мы заглянуть внутрь и посмотреть, что происходит в действительности?

Именно этому вопросу посвятил свои научные исследования доктор Карл Марси. Он преподавал неврологию в Гарварде, и его заинтересовала лекция на медицинском факультете, посвященная восточным знахарям. Эти знахари использовали разного рода нетрадиционные методы, сомнительные с научной точки зрения, – например бесконтактный массаж или применение капель воды с практически нулевой концентрацией действующего вещества – и тем не менее добивались удивительных результатов. Одной из причин, понял Марси, была связующая нить, формирующаяся между знахарем и пациентом.

«Общим у всех этих знахарей было то, что они превосходно умели слушать. Они сядут, будут внимать длинному рассказу пациента и по-настоящему узнают этого человека, – объясняет Марси. – Все они способны поставить себя на место другого, очень хорошо контактируют с людьми, умеют вызывать доверие. И тогда я понял, что самое интересное – это не само исцеление, а навык слушать и устанавливать связь. Именно это мы и должны изучать».

Марси изобрел метод, включающий запись разговора с одновременной регистрацией кожной реакции – изменение электрического сопротивления кожи, отражающее эмоциональное возбуждение. Он выяснил, что большую часть времени кривые возбуждения двух беседующих людей никак не связаны друг с другом. Однако он обнаружил особые моменты в некоторых разговорах, когда две кривые становились абсолютно синхронными. Марси назвал эти моменты конкордансом.

«Конкорданс появляется тогда, когда один человек искренне реагирует на излучаемую эмоцию, – говорит Марси. – Она связана с пониманием, с эмпатией, а затем проявляется в виде жеста, комментария или выражения лица, которые создают контакт».

Одна из видеозаписей конкорданса запечатлела самого Марси. Он сидит в кресле лицом к пожилому мужчине в сером костюме-тройке – это его психотерапевт. Марси описывает тот день, когда он сделал предложение своей девушке. Между ними стоит аппарат, регистрирующий внутреннее состояние собеседников и отображающий его на экране в виде двух разноцветных кривых – синей для Марси и зеленой для мужчины в сером костюме.

Марси. Нам нравилось ходить в Bread and Circus и заказывать у них пирожки с овощной начинкой. Я сказал: «Пойдем, купим пирожков, я угощаю». Она подумала, что мы собираемся на пикник или что-то в этом роде.

Серый костюм (*серия едва заметных, ободряющих кивков*).

Марси. Потом, поскольку мы иногда ходили любоваться закатом, она решила, что сегодня на небе можно будет увидеть нечто особенное.

Серый костюм (*явный, энергичный кивок*).

Марси. На долю секунды у нее мелькнула мысль, что я собираюсь сделать ей предложение, но только на долю секунды.

Серый костюм (*сочувственный кивок, наклон головы*).

Марси. И вот она приходит, принаряженная, и выглядела, как всегда, потрясающе, и говорит: «Что происходит?» Потом она призналась, что удивилась, не увидев еды.

Серый костюм (*легкая улыбка*).

Марси. Я сказал: «Садись» – и продекламировал первую строфу стихотворения Каммингса: «Любовь – это безвременье, она без начала и конца».

Серый костюм (*голова откидывается назад, брови ползут вверх*).

Марси (*продолжает цитировать*). «Любовь – это воздух, океан и суша, хотя ей нельзя дышать, в ней нельзя плыть, по ней нельзя ходить». И я сказал: «Ты мой воздух, мой океан, моя суша».

Серый костюм (*голова наклоняется, улыбка, кивок*).

Марси. Потом был самый трогательный момент, потому что она поняла, что именно происходит, когда я достал кольцо, и она заплакала.

Серый костюм (*серия едва заметных, ободряющих кивков*).

Просматривая запись, вы сразу же замечаете, что разговор содержит несколько моментов идеального конкорданса, когда зеленая и синяя линии движутся абсолютно синхронно, поднимаясь и опускаясь, словно полощущиеся на ветру флаги. Затем вы понимаете, что мужчина в сером костюме не произносит ни слова. Но это не значит, что он не контактирует с собеседником. Он сидит неподвижно, всем своим видом демонстрируя внимание. Руки сложены на коленях. Широко раскрытые глаза смотрят внимательно. Он реагирует кивком, выражением лица. Другими словами, его роль такая же, как у Роши Гивечи в IDEO или Гарри Найквиста в Bell Labs. Он демонстрирует, что самое важное в разговоре происходит тогда, когда один из собеседников внимательно и активно слушает.

«Вовсе не случайно, что конкорданс наблюдается тогда, когда один человек говорит, а другой слушает, – говорит Марси. – Очень трудно проявлять эмпатию и одновременно говорить. Речь – очень сложный процесс, поскольку вы планируете, что собираетесь сказать; таким образом, вы сосредоточены на том, что происходит у вас в голове. Но только не тогда, когда слушаете. Если вы действительно слушаете собеседника, то теряете время. Лично для вас это лишено смысла, потому что к вам это не имеет отношения. Задача здесь – полный контакт с собеседником».

Марси связал повышение частоты конкорданса с усилением эмпатии: чем больше моментов конкорданса, тем большую близость чувствуют собеседники. Более того, изменения происходят не постепенно, а скачком. «Зачастую это случается одномоментно, – говорит Марси. – Ускоренное изменение взаимоотношений происходит тогда, когда вы способны по-настоящему слушать и понимать человека. Это нечто вроде прорыва: “Мы были вот такими, а теперь будем взаимодействовать по-новому, и мы оба понимаем, что это уже произошло”».

12

Идеи для действия

Формирование среды групповой уязвимости подобно наращиванию мускулатуры. Процесс требует времени, повторения и готовности переносить боль ради достижения результата. И как с наращиванием мускулов, первый шаг в этом процессе – планирование. Помня об этом, мы предлагаем несколько идей для тренировок, как индивидуальных, так и групповых.

Часто и первым показывайте свою уязвимость (особенно если вы лидер)

Как мы видели, сотрудничество в группе формируется почти незаметными, часто повторяющимися моментами уязвимости. Самый эффективный из них – это момент, когда о своей уязвимости сигнализирует лидер. Как говорит Дэйв Купер, *тут я напортачил* – самые важные слова, которые может сказать лидер.

Яркий пример такого поведения я видел во время утренних совещаний, которые проводил ресторатор Дэнни Мейер со своими сотрудниками (примерно 20 человек). Мейер, с которым мы познакомимся поближе в главе 15, – основатель Union Square Cafe, Shake Shack, Gramercy Tavern и еще нескольких ресторанов, общая стоимость которых превышает миллиард долларов. Накануне вечером перед моим визитом он первый раз в жизни выступал на конференции TED. Собрание персонала началось с просмотра видеозаписи речи Мейера. После того как зажегся свет, слово взял сам Мейер.

«Вы видели, как у меня дрожит нога? – спросил он. – Я волновался и трясся как осиновый лист. Я произнес много речей, но в TED от меня хотели чего-то более глубокого и серьезного. Ночью я спал часа три – отсюда мешки под глазами. Репетиция была ужасной, и я все время путался в PowerPoint. Это был почти полный провал. За исключением того, что мне повезло и мне очень помогли. – Он сделал паузу и указал на двух сотрудников. – Спасибо Чипу и Хейли. Они все исправили. Они написали великолепный текст, дали ценный совет и поддержали меня».

Все посмотрели на Чипа и Хейли и зааплодировали; Мейер обвел присутствующих одобрительным взглядом.

Самообладание, уверенность и смелость, проявленные Мейером при передаче сообщения – я боялся, – подчеркивали другое, более глубокое послание: *здесь безопасно говорить правду*. Его уязвимость была не слабостью, а силой.

Ласло Бок, в прошлом вице-президент Google по работе с персоналом, рекомендует лидерам задавать своим подчиненным следующие три вопроса:

1. Что из того, что я делаю, вы хотите, чтобы я продолжал делать?
2. Что из того, что я не делаю достаточно часто, вы хотите, чтобы я делал чаще?
3. Что я могу сделать, чтобы вы работали эффективнее?

«Главное – не задавать пять или десять вопросов сразу, – говорит Бок. – Так людям легче отвечать. И когда лидер просит об обратной связи подобным образом, его подчиненные чувствуют себя в безопасности и не боятся следовать его примеру. Это может стать заразительным».

Подчеркивайте свои ожидания

Успешные группы, о которых я узнал, не считают, что сотрудничество возникает само собой. Наоборот, они открыто и настойчиво посылают сильные, ясные сигналы, которые формируют ожидания, подают пример сотрудничества и распределяют роли, чтобы максимизировать взаимопомощь. Хорошим примером такой стратегии может служить IDEO. Руководители компании постоянно говорят о своих ожиданиях сотрудничества. (Исполнительный директор компании Тим Браун не устает повторять мантру, что чем сложнее задача, тем больше помощи извне требуется для ее решения.) Лидеры четко распределяют роли в этой помощи и подают пример уязвимости. (Доски объявлений в компании изобилуют просьбами: *кто-нибудь знает хорошие курсы йоги? Кто может помочь мне найти людей, которые присмотрят за котом на рождественских праздниках?*) На тот случай, если вы не восприняли эти сигналы, они также написаны на стенах офиса в Нью-Йорке и в брошюре «Маленькая книжка IDEO» (Little Book of IDEO), экземпляр которой выдается каждому сотруднику. Среди рефренов там следующие: «*сотрудничайте*» и «*помогайте другим добиться успеха: секрет в том, чтобы отложить свои дела и помочь окружающим*».

Сообщайте неприятные вещи лично

С этим неформальным правилом я сталкивался в нескольких культурах. Действует оно следующим образом: если требуется сообщить сотруднику неприятную новость или покритиковать его – даже такую мелочь, как один неудачный пункт объемного отчета, – вы обязаны сделать это лично. Следовать этому правилу непросто (для обеих сторон гораздо комфортнее было бы общаться с помощью электронной почты), но оно эффективно, потому что позволяет честно и открыто заявить о проблемах, избежать недопонимания, порождает ясность и доверие.

Один из лучших способов говорить неприятные вещи придумал Джо Маддон, тренер «Чикаго Кабс», а также известный знаток и ценитель вин. В его кабинете стоит стеклянная чаша, заполненная клочками бумаги, на каждом из которых написано название дорогого вина. Когда игрок нарушает правила клуба, Маддон просит его вытащить один листок из чаши, купить это вино, откупорить бутылку и выпить вместе с менеджером. Другими словами, Маддон связывает акт наказания с актом укрепления отношений.

При формировании новых групп обращайтесь внимание на два критически важных момента

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джефф Полцер, изучающий организационное поведение (см. главу 8), связывает нормы сотрудничества в группе с двумя важными моментами на ранней стадии существования группы. Вот эти моменты:

1. Первая уязвимость.
2. Первые разногласия.

Они не слишком заметны, но при этом определяют один из двух возможных путей, по которому пойдет группа: *мы хотим казаться сильными или хотим вместе исследовать новое? Мы хотим одерживать верх над другими участниками или учиться вместе?* «В эти моменты люди или начинают упрямиться, защищаться и оправдываться, в результате чего создается сильное напряжение, – говорит Полцер, – или они говорят нечто вроде: “Эй, это же интересно. Почему ты против? Возможно, я не прав, но мне любопытно, и я бы хотел это обсудить”. То, что происходит в такой момент, закладывает основу будущего».

Будьте подобны трамплину

Умение слушать – это нечто большее, чем просто сидеть и кивать; вы должны делиться догадками и создавать моменты совместного открытия. Джек Зенгер и Джозеф Фолкман, руководители консалтинговой компании, специализирующейся на понятии лидерства, проанализировали поведение 3492 участников программы обучения руководителей и выяснили, что самых эффективных слушателей отличают четыре аспекта:

1. Они взаимодействуют таким образом, что собеседник чувствует безопасность и поддержку.
2. Их поза отражает готовность помочь и сотрудничать.
3. Они время от времени задают вопросы, которые мягко и конструктивно бросают вызов старым допущениям.
4. Они раз за разом высказывают предложения, чтобы продемонстрировать альтернативные пути.

Зенгер и Фолкман сравнили наиболее эффективных слушателей с трамплином. Они не пассивные губки, впитывающие все сказанное. Они активно реагируют, накапливая все, что дает им собеседник, поддерживают его, а затем вкладывают свою энергию, принося в разговор скорость и высоту.

Как на трамплине, у хорошего слушателя амплитуда увеличивается в результате повторений. Задавая вопросы, они редко удовлетворяются первым ответом. Обычно они находят несколько путей исследования области, где возникло напряжение, чтобы найти истину, а также установить связи, которые будут способствовать сотрудничеству.

«Я поняла, что, когда вы задаете вопрос, первый ответ – обычно не настоящий ответ, а просто начальная реакция, – говорит Роши Гивечи. – Поэтому я пытаюсь найти способы, чтобы медленно прояснить ситуацию, предложить нечто общее, чтобы люди могли на это опереться. Вы должны придумать множество способов задать один и тот же вопрос, посмотреть на одну и ту же проблему под самыми разными углами. Затем на основании полученного ответа вы должны сформулировать новые вопросы, чтобы двигаться дальше».

В разговоре не поддавайтесь искушению рефлексивно перебивать

При создании уязвимости самое важное зачастую содержится не в том, что вы говорите, а в том, что вы *не* говорите. Это означает, что вы должны отказываться от соблазнительных возможностей предлагать решения и выдвигать предположения. Опытные слушатели не прерывают собеседника такими фразами, как «*послушай, у меня есть идея*» или «*давай я расскажу, что помогло мне в похожей ситуации*», потому что понимают, что речь идет не о них. Они пользуются набором жестов и фраз, предназначенных для поддержания разговора. «Пожалуй, чаще всего я произношу самую простую фразу, – говорит Гивечи. – “Расскажите подробнее”».

Предложения не запрещены, просто их следует делать после того, как вы построите «каркас заботы», как называет его Гивечи. Этот каркас лежит в основе разговора, управляя рисками и уязвимостью. С ним люди не боятся идти на тот риск, которого требует сотрудничество. Без него разговор угасает.

Используйте практики, благоприятствующие прямоте и откровенности

Подведение итогов изначально предназначалось для армии, но этот инструмент можно использовать и в других сферах. Например, эффективная процедура подведения итогов может включать пять вопросов:

1. Какие результаты мы рассчитывали получить?
2. Какие результаты мы получили?
3. Каковы причины таких результатов?
4. Что мы сделаем так же в следующий раз?
5. Что мы будем делать иначе?

В некоторых коллективах практикуются предварительные совещания, на которых рассматривается примерно такой же круг вопросов:

1. Какие результаты мы рассчитываем получить?
2. Какие трудности мы можем предвидеть?
3. Чему научились другие в подобной ситуации?
4. Что принесет нам успех в этот раз?

Пара подсказок: возможно, будет полезно перенять привычку спецназовцев ВМС, которые подводят итоги без вмешательства лидера, поощряя таким образом открытость и откровенность. Может оказаться полезной и запись выводов (особенно это касается того, что в следующий раз следует повторить или изменить) с дальнейшим ее распространением среди членов группы. В конце концов, подведение итогов служит не только для того, чтобы понять, что произошло, но и для того, чтобы построить общую когнитивную модель, которая поможет группе справиться с будущими трудностями.

BrainTrust, проектно-ориентированный метод, придуманный в Pixar, предполагает формирование группы опытных лидеров, обладающих формальными полномочиями в проекте; лидеры получают возможность открыто и честно анализировать достоинства и недостатки плана. Главное правило таких совещаний заключается в том, что группе не позволено предлагать решение – они могут только указывать на проблемы. Это правило усиливает ответственность руководителей, а также не дает подчиненным оставаться пассивными исполнителями приказов.

Поиск уязвимых точек – это использующийся в армии метод проверки стратегий. Вы формируете «команду противника», которая будет выдвигать идеи о том, как можно помешать выполнению предложенного вами плана. Главное – создать команду, не поддерживающую этот план, и предоставить ей свободу придумывать новые ходы, которые могли не предусмотреть разработчики.

Подведение итогов, *BrainTrust* и поиск уязвимых точек служат одной цели: выработать привычку раскрытия уязвимостей, чтобы группа лучше понимала, что эффективно, что неэффективно и как добиться лучшего результата.

Ваша цель – искренность, а не грубость

Откровенно высказать свое мнение не так просто, потому что при этом легко обидеть или деморализовать человека. Это очень хорошо понимают в Pixar, и их цель – искренность, а не грубость. Искренность – более мягкая, конкретная, не направленная на личность, не осуждающая, но не менее действенная обратная связь – облегчает поддержание чувства безопасности и принадлежности к группе.

Не бойтесь дискомфорта

Один из самых трудных аспектов при формировании привычки к уязвимости заключается в том, что она требует от группы чувствовать две разновидности дискомфорта: обиду и ощущение неэффективности. Подведение итогов или *BrainTrust* включают неоднократный анализ того, что

уже произошло (может, пора уже двигаться дальше?), и острое чувство неловкости, возникающее при столкновении с неприятной правдой. Но, как и в любой тренировке, здесь важно понимать, что боль – это не проблема, а средство к сплочению группы.

Приведите в соответствие слова и действия

Многие группы с высоким уровнем сотрудничества используют языковые инструменты для укрепления взаимозависимости участников. Например, пилоты морской авиации, возвращающиеся на авианосцы, не «приземляются», а «возвращаются». В компании IDEO нет «руководителей проектов», а есть «лидеры сообщества дизайнеров». В таких группах, как Pixar, не предлагают «замечаний» к первоначальным версиям, фильмы «плюсуют», предлагая решения проблем. На первый взгляд это мелкие семантические различия, но они очень важны, поскольку постоянно подчеркивают сотрудничество и взаимосвязь в процессе работы, укрепляют общую идентичность группы.

Отделите оценку результатов от профессионального развития

Нам кажется естественным объединить в разговоре эти две темы, но в действительности оценку результатов и профессиональное развитие лучше разделить. Оценка результатов обычно представляет собой рискованное, включающее критику взаимодействие, зачастую влияющее на зарплату. Вопросы развития, наоборот, связаны с выявлением достоинств, поддержкой, предоставлением возможностей для профессионального роста. Сведение их в одном разговоре только запутает собеседников. Именно поэтому многие группы отказались от иерархии и перешли к модели наставничества, когда работник часто получает обратную связь, которая позволяет оценить достигнутые результаты и указывает путь к развитию.

Используйте быстрое наставничество

Один из лучших методов формирования сотрудничества в группе, которые мне приходилось видеть, – это так называемое быстрое наставничество. Он похож на традиционное наставничество – вы выбираете того, у кого хотели бы учиться, и подражаете ему, – но обучение длится не месяцы и годы, а несколько часов. Такое краткое интенсивное взаимодействие помогает устранить барьеры внутри группы, наладить взаимоотношения и усилить внимание, которое способствует сотрудничеству.

Время от времени лидер должен исчезать

У некоторых лидеров успешных групп есть привычка бросать группу в решающие моменты. Часто пользуется этим приемом Грегг Попович. В большинстве команд НБА тайм-аут проходит по стандартному протоколу: сначала тренеры несколько секунд совещаются, вырабатывая решение, а затем подходят к скамье, чтобы передать указания подопечным. Но приблизительно раз в месяц тренеры команды «Сан-Антонио Спёрс» совещаются во время тайм-аута... но не подходят к игрокам. Баскетболисты сидят на скамье и ждут Поповича. Потом, понимая, что он к ним не подойдет, берут дело в свои руки, начинают говорить друг с другом и вырабатывают план действий.

У новозеландской сборной по регби, «Олл Блэкс», это стало традицией – каждую неделю игроки проводят несколько тренировок самостоятельно, почти без вмешательства тренеров. Когда я попросил Дэйва Купера назвать одно качество, общее для всех лучших групп спецназа, он сказал: «Лучшими обычно были те, с которыми я меньше всего взаимодействовал, особенно во время тренировок. Они отдалялись и совсем не рассчитывали на меня. Они лучше меня понимали, что им следует делать».

Навык № 3 Установить цель

Триста одиннадцать слов

В 1975 г. Джеймс Бёрк, президент компании Johnson & Johnson, выпускающей лекарственные, санитарно-гигиенические и медицинские товары, собрал 35 руководителей компании на необычное совещание. В повестке дня не было ни стратегии развития, ни маркетинга, ни планирования. Цель совещания – обсудить написанный 32 года назад односторонний документ под названием «Кредо» (Credo).

«Кредо» написал в 1943 г. Роберт Вуд Джонсон, бывший председатель совета директоров компании и член семьи, которая ею владела. Вот начало этого документа:

Наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, пациентами, отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами. В соответствии с их потребностями мы должны обеспечивать высокие стандарты качества во всем, что мы делаем. Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат, чтобы поддерживать приемлемый уровень цен. Заказы клиентов должны выполняться точно и в срок.

Всего в «Кредо» четыре абзаца, в которых описываются взаимоотношения с каждой группой заинтересованных лиц, а также расставляются приоритеты: 1) клиенты, 2) сотрудники, 3) общество и 4) держатели акций. Подобно другим заявлениям, оно отличается ясностью, прямоотой и почти библейской серьезностью. (Слово «должны» в нем встречается 21 раз.) «Кредо» определяло весь бизнес Johnson & Johnson и было высечено на гранитной стене в штаб-квартире компании в Нью-Джерси.

Но проблема, как ее видел Бёрк, заключалась в том, что «Кредо» не слишком много значило для большинства сотрудников компании, более того, он не был уверен, что оно *должно* для них что-то значить. Времена изменились. Нельзя сказать, что начался открытый бунт против этого документа, но Бёрк уловил некие слабые вибрации, когда смотрел, как работают и взаимодействуют между собой сотрудники. «Многие молодые люди, приходящие в компанию, не обращают на “Кредо” особого внимания, – впоследствии объяснял он. – Многие считают его уловкой подразделения по связям с общественностью. Это не был объединяющий документ».

Бёрк предложил созвать совещание и определить на нем роль «Кредо» в будущем компании. Но многие руководители Johnson & Johnson сразу же отвергли такой план. Они считали, что ставить под сомнение подобный основополагающий документ – пустая трата времени. Председатель совета директоров Дик Стелларс назвал это предложение «нелепым». Он сказал Бёрку, что бросить вызов «Кредо» в Johnson & Johnson – это как если бы католик решил бросить вызов папе римскому.

Бёрк – упрямый уроженец Вермонта, командовавший десантным судном во время Второй мировой войны, – не сдавался. «Я бросаю ему [папе римскому] вызов ежедневно, как только просыпаюсь. Иногда мне кажется, что он сумасшедший. Иногда я думаю, что моя вера – безумие. Разумеется, я бросаю ей вызов. Каждый человек бросает вызов своим ценностям, и именно это мы должны сделать по отношению к “Кредо”». Он сумел убедить остальных.

Совещание проходило в большом банкетном зале. После того как руководители компании заняли свои места, Бёрк объяснил стоящую перед ними задачу. «Вы, парни, обладаете властью, чтобы бросить вызов этому документу, который отражает душу нашей корпорации, – сказал он. – И если вы не можете следовать его принципам, мы обязаны сорвать его со стены, потому что оставить его там – это претенциозно. А если вы хотите его изменить, скажите, как именно он должен быть изменен».

После этих слов начался разговор.

«Я считаю, что [“Кредо”] нельзя менять», – сказал один из руководителей.

«Не надо себя обманывать, – возразил другой. – Цель бизнеса – получение прибыли».

«Разве мы не должны делать то, что лучше для бизнеса, а не только то, что нравственно и этично, но при этом продолжать следовать принципам “Кредо”, чтобы мы могли удовлетворять потребности общества и таким образом делать мир лучше, достойнее и гуманнее?» – подал голос третий.

«Чарли, все это прописные истины, и с ними никто не спорит, – сказал мужчина с резким голосом и зачесанными назад волосами. – Вопрос в том, каковы законные требования общества и какие из них мы можем выполнить, сохранив бизнес».

В общем, вы поняли, к чему я веду. Это была не деловая встреча, а нечто напоминающее семинар по философии в колледже. В течение дня собравшиеся в зале 36 человек (включая Бёрка) пытались определить место компании в мире нравственности; вечером многие из участников долго не ложились спать, излагая свои мысли на бумаге. В итоге было принято решение сохранить существующее «Кредо».

Следующие несколько лет Бёрк постоянно возвращался к этому разговору, ставя под сомнение «Кредо» на самых разных уровнях управления компании. И стратегия, похоже, оказалась успешной; и он, и другие руководители почувствовали, что «Кредо» вновь приобрело смысл для сотрудников. Конечно, подобные вещи почти неосвязаемы, и их трудно измерить в обычной повседневной жизни.

Семь лет спустя, 30 сентября 1982 г., обычная жизнь внезапно закончилась. Бёрку позвонили и сообщили, что в Чикаго шесть человек умерли после того, как воспользовались препаратом, выпускаемым его компанией: в таблетках тайленола^[34] с усиленным действием обнаружили высокую концентрацию цианида. В Чикаго началась паника. Полиция разъезжала по улицам с мегафонами и предупреждала людей. На следующий день обнаружили седьмую жертву; волнения не утихали. Городские власти Сан-Франциско предупреждали жителей, чтобы те не спускали тайленол в унитаз, чтобы яд не попал в систему канализации. Одно из новостных агентств подсчитало, что отравление тайленолом получило самое широкое освещение в американской прессе после убийства президента Кеннеди.

За несколько часов компания Johnson & Johnson из производителя лекарств превратилась в отравителя. В штаб-квартире царили шок и растерянность. С точки зрения Johnson & Johnson еще большей проблемой стал тот факт, что компания не имела средств борьбы с подобными кризисами. Не существовало службы по связям с общественностью, системы отзыва лекарств, а инструменты взаимодействия со средствами массовой информации ограничивались блокнотом с отрывными листами. «Это было похоже на эпидемию, – вспоминал Дэвид Коллинз, председатель совета директоров McNeil Products, подразделения компании Johnson & Johnson, выпускавшего тайленол. – Мы понятия не имели, чем все это закончится. Единственная информация, которая была в нашем распоряжении, состояла в том, что мы понятия не имели, что происходит».

Один из кабинетов в штаб-квартире компании превратили в импровизированный оперативный центр. Кто-то принес бумагу и доску. По мере поступления новых данных – жертвы, адреса, номера партий таблеток, места покупок – все это записывалось на листах бумаги, которые развешивали на стенах. Совсем скоро стены были полностью покрыты серьезными вопросами, на которые ни у кого не было ответов. Единственное, что было ясно, – с тайленолом покончено. «Не думаю, что они смогут продать другой продукт с этим названием», – сказал в интервью газете The New York Times Джерри Делла Фемина, легендарный гуру рекламы.

Бёрк сформировал комиссию из семи человек, которой пришлось принимать ряд непростых решений. Как взаимодействовать с правоохранительными органами? Что сказать публике? И самое главное, что делать с другими продуктами под названием «тайленол», лежащими на полках аптек по всей стране?

Через четыре дня после случившегося Бёрк и другие члены комиссии полетели в Вашингтон, чтобы обсудить стратегию с ФБР и Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (*англ.* Food and Drug Administration, FDA). ФБР и FDA настоятельно рекомендовали ограничить отзыв препарата одним Чикаго, поскольку в других городах не было зарегистрировано отравлений. Отзыв в масштабе страны, утверждали они, без должных на то оснований напугает население, придаст смелости отравителю и воодушевит подражателей. Кроме того – для понимания этого не обязательно было обращаться в ФБР, – масштабный отзыв обойдется компании Johnson & Johnson в колоссальную сумму.

Бёрк и его комиссия какое-то время обдумывали советы ФБР и FDA. А затем решили проигнорировать их и распорядились немедленно отозвать все продукты с названием «тайленол» с общенационального рынка – всего 31 миллион таблеток общей стоимостью 100 миллионов долларов. Когда Бёрка спросили о причине такого решения, он мгновенно ответил: «*Наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, пациентами, отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами*».

В течение следующих дней и недель Johnson & Johnson превратилась из фармацевтической компании в организацию по обеспечению общественной безопасности. Она разработала и выпустила инновационную, предохраняющую от ударов упаковку, организовала программы обмена, утилизации и рефинансирования, построила систему взаимоотношений с правительством, правоохранительными органами и средствами массовой информации. Через четыре недели после трагедии компания мобилизовала более 2000 торговых агентов, которые обходили врачей и фармацевтов, выслушивали их опасения и информировали о планируемых переменах.

Юристы компании пребывали в ужасе от интервью Бёрка общенациональным средствам массовой информации, в которых тот открыто выражал свою печаль и сожаление, поддерживая меры, которые принимает компания, чтобы обеспечить общественную безопасность. Через шесть недель после волны отравлений Johnson & Johnson представила новую, более безопасную упаковку.

Затем произошло нечто неожиданное. Рыночная доля тайленола, упав до нуля после трагедии, начала постепенно восстанавливаться до прежнего уровня, а затем продолжила рост; один из экспертов назвал это «величайшим воскрешением после Лазаря». В последующие годы реакция на ситуацию с тайленолом стала считаться золотым стандартом реагирования на корпоративный кризис.

«Нам приходилось принимать сотни решений буквально на ходу; сотни людей приняли тысячи решений, – впоследствии рассказывал Бёрк. – Оглядываясь назад, я могу сказать, что все наши действия были правильными. Seriously. Эти тысячи решений отличались удивительной согласованностью, в основе которой было понимание, что на первом месте должны стоять люди. Поэтому при обсуждении “Кредо” все вспоминают тайленола – мы руководствовались именно этими принципами. Сотрудники J&J и все те, кто принимал решения в разных компаниях... все они разумом и сердцем понимали, что нужно делать».

На первый взгляд кризис с тайленолом – это история о том, как большая группа с удивительной сплоченностью и упорством реагирует на катастрофу. Но если копнуть глубже, то обнаруживается любопытный факт: ключом к необычному поведению Johnson & Johnson был ничем не примечательный односторонний документ. Триста одиннадцать слов «Кредо» направляли мышление и поведение тысяч людей, перед которыми стоял сложный выбор.

В этом скрыт еще более глубокий вопрос: *почему несколько простых, искренних предложений оказали такое влияние на поведение группы?*

Первые две части этой книги были посвящены безопасности и уязвимости. Мы видели, как едва заметные сигналы – *вы в безопасности, мы все здесь рискуем* – связывают людей и позволяют им работать вместе как единый организм. Теперь пришло время спросить: *зачем все это нужно? Чего мы хотим достичь?*

Знакомясь с успешными группами, я заметил, что когда их участники говорили о своей цели или ценностях, то были такими же деликатными, как щелчок по носу. Все начинается с атмосферы. Естественно, большинство групп стараются отразить свои цели в окружающей обстановке. Но успешные группы делали больше – намного больше.

Когда вы попадаете в штаб-квартиру спецназа ВМС в Дэм Нек, штат Вирджиния, то видите скрученную балку из Всемирного торгового центра, флаг из Могадишо^[35] и множество мемориальных досок погибшим бойцам – все это напоминает военный музей. А в штаб-квартире Рихаг вы словно оказываетесь внутри одного из фильмов студии. Здесь есть полноразмерные Вуди и Базз,^[36] собранные из LEGO, а перед входом стоит шестиметровая лампа Люксо^[37] – все излучает магию Рихаг. Что касается комедийной труппы Upright Citizens Brigade, то ее театр больше похож не на театр, а на зал славы, стены которого оклеены фотографиями команд «Гарольда», которые успешно справились с импровизацией. (Почти на каждой вы найдете знаменитость, в то время еще никому не известную.) КИПП, чрезвычайно успешные независимые школы в неблагополучных районах, используют аналогичный подход, называя и украшая классы таким образом, чтобы связать их с колледжем, который закончил учитель, для того чтобы способствовать повышению мотивации учеников последовать примеру преподавателей. Даже над зеркалами висит надпись: *«А в какой ТЫ пойдешь колледж?»*

Более того, эти моменты присутствуют и в языке. В таких местах вы все время слышите одни и те же броские фразы и девизы, произносимые с одинаковой интонацией. Это удивительно, потому что вы, скорее всего, считаете, что сотрудникам Pixar не нужно напоминать, что «технология вдохновляет искусство, а искусство вдохновляет технологию», спецназу ВМС – как важно «стрелять, двигаться и поддерживать связь», а ученикам школ КИПП – что нужно «упорно работать и быть вежливым», потому что они и так произносят и слышат эти слова огромное количество раз в день. Тем не менее напоминать необходимо. Группы, которые, судя по всему, прекрасно осведомлены о своих ценностях, тратят удивительно много времени, рассказывая свою историю и напоминая друг другу о ней, а затем бесконечно повторяя ее. Зачем?

Подсказать правильный ответ сможет маленькая и невзрачная певчая птица – скворец. Подобно другим пернатым, скворцы иногда собираются в большие стаи. Когда скворцам угрожает хищник, например сокол, стая превращается в нечто невероятное. Такая стая скворцов – одно из самых красивых и удивительных явлений природы: живое облако, которое кружится и меняет форму с быстротой мысли, образуя в небе гигантские песочные часы, спирали и щупальца, похожие на спецэффекты из фильмов о Гарри Поттере. Сокол пикирует на одного скворца, и в то же мгновение на другом краю стаи скворцы, разделенные тысячами птиц, чувствуют, что началась атака, и все как один кидаются в стороны от опасности. Вопрос в том, каким образом такое количество птиц ведет себя как единый организм. Сначала орнитологи предполагали, что скворцы обладают каким-то загадочным экстрасенсорным восприятием, которое позволяет им воспринимать и планировать действия в группе. Один британский ученый назвал это «телепатией», другой – «биологическим радио».

Реальная причина, как доказала в 2007 г. группа физиков-теоретиков из Римского университета Ла Сапиенца, заключается в том, что слаженные действия скворцов обусловлены неустанным вниманием к небольшому набору сигналов. Обычно каждый скворец следит за сигналами от соседних шести-семи птиц, посылая и принимая сигналы о направлении, скорости, ускорении и расстоянии. Эта общая привычка интенсивного, пристального наблюдения, усиленная всей стаей, позволяет группе действовать как единый организм. Другими словами, разумное поведение стаи скворцов не имеет никакого отношения к телепатии или магии, а обусловлено простейшей способностью: фокусировать внимание на небольшом количестве ключевых сигналов.

Этот пример помогает понять, как успешные культуры создают цель и поддерживают ее. Успешные группы подобны скворцам: цель состоит не в нахождении какого-то мистического внутреннего движителя, а в том, чтобы создать простые маяки, фокусирующие внимание на общей цели. Успешные культуры постоянно ищут способы рассказывать и повторять свою историю. Для этого они создают так называемую среду высокой цели.

Среда высокой цели наполнена слабыми, но четкими сигналами, предназначенными для создания связей между настоящим моментом и будущим идеалом. Они предоставляют два простых локатора, которые требуются для любого процесса навигации: *вот где мы находимся* и *вот где мы хотим находиться*. С научной точки зрения просто удивительно, до какой степени мы отзывчивы к таким сигналам.

Несколько лет назад профессор психологии по имени Габриэль Эттинген решила провести самый простой из всех возможных психологических экспериментов. Собственно, вы можете провести его прямо сейчас. Выглядит он так:

Шаг 1. Придумайте реалистичную цель, которой вам хотелось бы достичь. Это может быть все что угодно: добиться успехов в спорте, восстановить взаимоотношения, сбросить вес, найти новую работу. На несколько секунд сосредоточьтесь на этой цели и вообразите, что вы ее уже достигли. Нарисуйте картину будущего после ее достижения.

Готово?

Шаг 2. Теперь опишите препятствия, которые будут ждать вас на пути к этой цели, – как можно ярче. Не преуменьшайте трудности, а постарайтесь увидеть их истинный характер. Например, если вы пытаетесь сбросить вес, то подумайте о минуте слабости, которая может лишить вас воли, стоит вам почувствовать аромат свежих булочек и решить съесть одну (или три).

Вот и все. Это называется мысленным контрастированием и больше похоже не на науку, а на рекламный ролик, который транслируют по телевизору поздно вечером: *представьте достижимую цель и представьте препятствия*. Но Эттинген обнаружила, что этот метод действительно работает, вызывая значительные изменения в поведении и мотивации. В одном из исследований подростки, которые с помощью этого метода готовились к предварительному экзамену на выявление у них академических способностей, дали на 60 % больше правильных ответов, чем контрольная группа. В другом исследовании желающие похудеть потребляли значительно меньше калорий, становились физически активнее и успешнее сбросили вес.

Исследования продемонстрировали, что мысленное контрастирование усиливает такие способности, как позитивное взаимодействие с незнакомыми людьми, ведение переговоров, публичные выступления и навыки тайм-менеджмента, а также улучшает технику коммуникации и ряд других навыков. Эттинген писала: «Совместное представление будущего и настоящего связывает их, давая понять человеку, что реальность стоит на пути реализации желаемого им будущего».

Работа Эттинген опровергает наши привычные представления о мотивации и целях. Как правило, мы считаем их внутренними характеристиками человека. Люди либо мотивированны, либо нет. Соответственно, мы описываем мотивацию в таких терминах, как *желание* или *склонность*. Но в проведенных исследовательницей экспериментах мотивация выступила не как внутренняя характеристика, а скорее как результат двухступенчатого процесса фокусировки внимания: *вот где вы находитесь* и *вот где вы хотите находиться*.

Это общее будущее может стать целью или поведением. (*Мы ставим на первое место нужды клиента. Мы стреляем, передвигаемся, поддерживаем связь*.) Эта разница не столь важна. Главное – установить эту связь и создавать вовлеченность. Главное – рассказывать историю.

Обычно мы относимся к слову «история» довольно легкомысленно, как будто истории и нарративы – некие эфемерные декорации к неизменной реальности, которая стоит за ними. Но наш мозг устроен так, что истории не заслоняют реальность, а создают ее, запуская каскады восприятия и мотивации. Это подтверждает сканирование мозга: когда мы слышим какой-то факт, активизируются несколько изолированных областей мозга, интерпретируя слова и смысл. Однако, когда мы слышим связную историю, изображение мозга на экране вспыхивает огнями, словно Лас-Вегас, следуя за цепочками причин, следствий, значений. Истории – это не просто истории; они лучшие из всех изобретений, созданных для формирования когнитивных моделей, определяющих поведение.

Представьте, с каким количеством сложных решений столкнулись руководители Johnson & Johnson после серии отравлений тайленолом. Не так легко потратить 100 миллионов долларов вопреки совету федеральных органов власти (как и объяснить это решение акционерам и попечительскому совету). Не так легко перестроить людей на новые, незнакомые роли (как и убедить, почему они должны принять перемены). Можно предположить, что эти решения и действия должны быть болезненными и мучительными.

Но Бёрк не считает их болезненными или мучительными. Для него они просто *честные*. «Конечно, меня за это много хвалили, – говорил он репортеру. – Но на самом деле моя работа была простой, и... я не мог сделать ничего другого. Каждый человек, работавший в Johnson & Johnson, видел эти отравления... Подумайте, что чувствовали бы эти сотрудники, если бы мы поступили иначе. Я хочу сказать, что за нашими действиями следила вся корпорация».

Другими словами, Бёрка и его комиссию можно сравнить со скворцами в стае. Они действовали как единый организм, потому что прислушивались к одному и тому же четкому сигналу, сформулированному в «Кредо» и разделяемому всей группой: *наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, пациентами, отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами*. Трудный выбор, перед которым они стояли, на самом деле не был трудным. Он был больше похож на рефлекс.

Главная сложность в понимании того, как истории направляют поведение в группе, состоит в том, что истории сложно изолировать. Они как воздух: одновременно везде и нигде. Как измерить эффект нарратива?

К счастью, в 1965 г. Роберт Розенталь, психолог из Гарварда, нашел такой способ. Он обратился в одну из государственных начальных школ с предложением проверить учеников с

помощью нового инструмента оценки интеллекта, Гарвардского теста ожидаемого продвижения, который способен точно предсказать успеваемость ученика в следующем учебном году. Естественно, руководство школы согласилось, и проверку прошли все ученики. Через несколько недель учителям назвали фамилии детей (приблизительно 20 % от общего числа учащихся), у которых тест выявил высокий потенциал. Учителей проинформировали, что эти дети особенные. Возможно, в прошлом они не достигали особых успехов, но результаты показывают, что они «обладают необычным потенциалом для интеллектуального развития». (Самим ученикам не сообщили о результатах.)

Через год Розенталь вернулся в школу, чтобы оценить успехи детей с высоким потенциалом. Избранные по результатам теста первоклассники и второклассники действительно добились удивительных успехов: IQ первых увеличился на 27 пунктов (у остальных учеников на 12 пунктов), а вторых – на 17 пунктов (у остальных на 7 пунктов). Кроме того, некоторые достижения детей с высоким потенциалом не поддавались точному измерению. Учителя говорили, что эти дети более любознательные, более счастливые, лучше адаптируются и, скорее всего, добьются успеха во взрослой жизни. Более того, в этом учебном году сами учителя получили больше удовольствия от преподавания, чем в прошлые годы.

Фокус в том, что Гарвардский тест ожидаемого продвижения – это полная чушь. На самом деле дети с «высоким потенциалом» были выбраны случайным образом. Настоящий предмет исследования – это не ученики и их успехи, а нарративы, которые управляют взаимоотношениями между учителями и учащимися.

Розенталь выяснил, что произошло. Замена одной истории – *это дети со средними способностями* – на другую – *это особенные дети, которых ждет успех*, – послужила маяком, который переориентировал учителей и сформировал поведение, влиявшее на будущее учеников. Тот факт, что история была фальшивой, а дети выбраны случайным образом, не имел никакого значения. Простая, яркая идея – *у этого ребенка необычный потенциал интеллектуального развития* – определила мотивацию, цель и поведение. Розенталь выделил четыре категории изменений:

1. Сердечность (учителя были добрее, внимательнее, охотнее шли на контакт).
2. Вложения (учителя увеличили объем учебного материала).
3. Возможности для реакции (учителя чаще спрашивали учеников, слушали их более внимательно).
4. Обратная связь (учителя усиливали обратную связь, особенно когда ученик ошибался).

Интересная особенность этих изменений заключается в их относительной незаметности – тысячи крошечных шагов на протяжении учебного года. Каждый раз, когда учитель взаимодействовал с учеником, в мозгу учителя активизировалась связь между прошлым и будущим. При каждом неоднозначном поступке ученика учитель толковал сомнения в его пользу. Каждый раз, когда ученик ошибался, учитель считал, что должен еще раз объяснить ему материал. Сами по себе эти моменты не оказывают существенного воздействия, но в сочетании они создают мощный вихрь, который помогает ученикам добиваться успехов, выходящих за рамки их так называемых возможностей.

Подобную спираль можно создать и другими методами. Ярким примером может служить эксперимент Адама Гранта, писателя и специалиста по организационной психологии из Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете, работа которого упоминалась в главе 6. Несколько лет назад Мичиганский университет обратился к Гранту с просьбой проанализировать неэффективную работу сотрудников кол-центра, которые обзванивали бывших выпускников университета и просили о пожертвованиях. Это скучная и монотонная работа, и текучка кадров в кол-центре держалась на уровне 93 %. Университет прибегал к разным стимулам, чтобы повысить эффективность работы, таким как премии и соревнования, но безрезультатно.

Грант знал, что часть собранных пожертвований направляется на выплату стипендий. Он предположил, что мотивация сотрудников кол-центра повысится, если они будут больше знать, как на самом деле используются эти деньги. Поэтому он обратился к одному из получателей

стипендии, студенту по имени Уилл, и попросил его написать о том, что для него значит стипендия. Вот фрагмент этого письма:

Когда пришла пора принимать решение, я обнаружил, что обучение за пределами штата очень дорогое. Но этот университет был для меня как родной. Здесь познакомились мои бабушка и дедушка. Здесь учился мой отец и четверо его братьев. Этому месту я даже обязан тем, что у меня есть младший брат – его зачали в тот вечер, когда наша команда выиграла чемпионат по баскетболу. Я всю жизнь мечтал учиться здесь. Я очень обрадовался, получив стипендию, и приехал сюда с твердым намерением использовать все возможности, которые она мне открывала. Стипендия во многом изменила мою жизнь к лучшему.

После того как Грант распространил письмо Уилла среди работников кол-центра, число звонков и пожертвований тут же увеличилось. И тогда он сделал следующий шаг. Вместо того чтобы просто читать письмо сотрудникам кол-центра, он приводил туда получателей стипендии. Эти визиты длились пять минут и были совсем простыми: каждый студент рассказывал свою историю, как это сделал Уилл: *вот моя жизнь. Вот как собранные вами деньги помогли мне*. За следующий месяц время, потраченное на звонки, увеличилось на 142 %, а еженедельные пожертвования – на 172 %. Стимулы не изменились. Задача не изменилась. Просто работники получили четкое представление о цели – и это изменило все.

То, что наблюдали в своих экспериментах Розенталь и Грант, не отличалось от того, что произошло на совещании руководства компании Johnson & Johnson, посвященном обсуждению «Кредо». Они создали среду высокой цели, наполнили эту зону сигналами, которые связали текущие усилия со значимым будущим, и использовали связную историю, чтобы ориентировать мотивацию, подобно тому как магнитное поле направляет стрелку компаса на север: *вот почему мы работаем. Вот сюда вы должны вкладывать силы*.

В следующей главе мы сосредоточимся на практических способах создания и поддержания среды высокой цели. И для начала очень полезно проанализировать две истории, когда такая среда была создана вопреки всему. Первая – это попытка обуздания самых опасных футбольных хулиганов на планете. Вторая – это рассказ о команде хирургов, которая учится выполнять инновационные операции.

14

Хулиганы и хирурги Приручение хулиганов

Португалия готовилась к катастрофе.

Это случилось накануне чемпионата Европы по футболу 2004 г., состязания, которое проводится один раз в четыре года и по масштабу и зрелищности уступает только чемпионату мира. Сотни тысяч болельщиков устремились на ярко освещенные стадионы солнечной страны. Для Португалии этот чемпионат был важнейшим событием, дебютом страны на мировой спортивной арене. Проблема была только одна, та же самая, что и на всех футбольных чемпионатах на протяжении десятилетий: английские футбольные хулиганы.

Организаторы из Португалии знали, с кем имеют дело, – примером служил предыдущий чемпионат, проводившийся в Бельгии четыре годами ранее. Бельгийская полиция хорошо подготовилась к встрече с хулиганами, потратив миллионы евро на тренировки, защитную экипировку, камеры видеонаблюдения и информационные системы. Они работали в тесном взаимодействии с британским правительством, чтобы идентифицировать самых буйных из хулиганов и запретить им въезд в страну. Другими словами, они сделали все возможное. Но это не помогло. Тысячи буйных английских болельщиков, проявив ту общую решимость, которой всегда не хватало их национальной сборной, били витрины магазинов, нападали на случайных прохожих, и их не могли остановить ни дубинки полицейских, ни водометы и слезоточивый газ. К концу чемпионата свыше тысячи хулиганов было арестовано, организаторы всерьез задумались о дисквалификации английской сборной, а эксперты рассуждали, не станут ли международные соревнования достоянием прошлого.

По мнению большинства социологов, эти события были и логичными, и исторически неизбежными, поскольку английские футбольные хулиганы представляли собой воплощение агрессии рабочего класса, известной как «английская болезнь». Опыт, накопившийся за несколько десятилетий, свидетельствовал, что эта болезнь неизлечима и бороться можно только

с ее симптомами. В преддверии футбольного чемпионата 2004 г. беспорядки казались неизбежными. Как выразился один английский писатель, солнечная Португалия станет мишенью английского вторжения, «самого масштабного после высадки в Нормандии». Для подготовки к этому событию португальское правительство закупило снаряжение для борьбы с беспорядками стоимостью 21 миллион долларов: водометы, дубинки, перцовый газ, полицейские собаки. Кроме того, оно искало новые подходы, в том числе в работах Клиффорда Стотта, специалиста по социальной психологии из Ливерпульского университета.

Стотт – открытый, коротко стриженный мужчина, специализирующийся на насилии толпы. Он изучал беспорядки в Лос-Анджелесе в 1992 г., протесты против введения подушного налога в Англии в 1990 г., а незадолго до футбольного чемпионата 2004 г. разработал новую теорию, опирающуюся не на социальный анамнез, а на социальные сигналы. Его идея заключалась в том, что насилие толпы можно остановить, изменив сигналы, которые подает полиция. По его мнению, средства для разгона демонстрантов и бронированные машины – это сигналы, активирующие агрессивные действия со стороны людей, которые в противном случае вели бы себя спокойно. (Его исследование показало, что 95 % людей, арестованных за хулиганские действия во время футбольных матчей, раньше не проявляли склонности к агрессии.) Стотт был убежден, что ключ к подавлению беспорядков – не подавлять беспорядки.

Первые попытки применить теорию Стотта на практике оказались достаточно убедительными, а власти Португалии дошли до такой степени отчаяния, что Стотт – к своему глубокому удивлению – оказался руководителем рискованного эксперимента: можно ли с помощью нескольких социальных сигналов остановить самых опасных футбольных хулиганов в мире?

Первым делом Стотт принялся обучать португальскую полицию. Правило номер один: убрать с глаз долой все средства для подавления беспорядков. Никаких фаланг из полицейских в шлемах, никаких бронированных машин, щитов и дубинок. Стотт подготовил подразделение офицеров связи в голубых жилетах вместо привычных желтых. При отборе учитывались не навыки подавления беспорядков, а социальные навыки: дружелюбие и добродушный юмор. Стотт требовал, чтобы они изучили команды и их болельщиков, умели поддерживать непринужденный разговор о тренерах, игровых стратегиях, были в курсе слухов. «Мы искали людей, способных болтать без умолку, – рассказывал он, – тех, кто может обнять собеседника и говорить с ним о чем угодно».

Более трудная задача – изменить инстинкты полицейских. У английских футбольных хулиганов есть привычка играть с мячом в общественных местах – ударом ноги отправлять его высоко в небо, так, чтобы он упал прямо на один из столиков в кафе или на голову прохожего, что вызывает точечные конфликты, которые затем перерастают в широкие беспорядки. Обычно в таких случаях полиция немедленно вмешивается и конфискует мяч, прежде чем начнутся открытые столкновения. Но по совету Стотта португальским полицейским усложнили задачу: они должны подождать, пока мяч не окажется рядом с ними, и только потом конфисковать его.

«Вы должны играть по общим правилам, – говорит Стотт. – Полиция не может просто забрать мяч, потому что именно такое непропорциональное применение силы создает проблему. Если вы дождетесь, пока мяч прилетит к вам, а затем оставите его у себя, толпа посчитает такие действия законными».

Некоторым португальским полицейским идеи Стотта казались нелогичными и даже безумными. Кое-кто протестовал, утверждая, что выходить против разъяренных хулиганов без защитных средств – это безрассудство. К началу чемпионата в английской прессе за программой уже прочно закрепилось название «Обними хулигана». Спортивный и научный миры, объятые сомнениями, ждали, сработает ли план Стотта.

Он оказался эффективным. За три недели страну посетили более миллиона болельщиков, и в тех местах, где использовался подход Стотта, был арестован всего один английский фанат. Наблюдатели зарегистрировали 2000 случаев взаимодействия полиции с толпой, и только 0,4 % из них относились к категории беспорядков. Насилие наблюдалось лишь в зоне, где применяли старую систему, со щитами и шлемами.

В последующие годы подход Стотта стал образцом для борьбы с насилием во время спортивных мероприятий – как в Европе, так и во всем мире. Один из секретов его эффективности состоит в том, что при помощи серии слабых, но постоянных сигналов создается

среда высокой цели. Каждый раз, когда полицейский дружески болтает с болельщиком, каждый раз, когда фанат видит, что у того нет защитных средств, посылается сигнал: *мы здесь для того, чтобы поладить*. Каждый раз, когда полиция позволяет фанатам пинать мяч, этот сигнал усиливается. Сами по себе подобные сигналы незначительны. Но все вместе они составляют новую историю.

Для Стотта наибольшим откровением стал эпизод, случившийся в самый разгар чемпионата, когда португальский полицейский столкнулся с чересчур буйным английским болельщиком. Полицейский попытался успокоить его, фанат оказывал сопротивление, и тогда у полицейского сработал рефлекс – он грубо схватил противника. По толпе пробежала волна возмущения: люди кричали и толкались. Именно таких ситуаций больше всего боялся Стотт: одно чрезмерное применение силы может дать толчок для развертывания катастрофической спирали насилия.

Но этого не случилось. «Болельщики позвали офицера связи: “Эй, идите сюда и успокойте этого полицейского!” – рассказывает Стотт. – Роли поменялись, и теперь болельщики сдерживали полицию. У них сформировались социальные связи с полицейскими в голубых жилетах, которые уже воспринимались как защитники».

Кто учится быстрее всех

Одна из главных характеристик культуры группы – скорость обучения, то есть то, как быстро она усваивает новый навык. В 1998 г. группа исследователей из Гарварда под руководством Эми Эдмондсон (с ней мы познакомились в главе 1) измерила скорость обучения шестнадцати хирургических бригад, осваивающих новую методику операций на сердце. Эта методика получила название MICS, или мини-инвазивной хирургии сердца, и позволяла проводить коронарное шунтирование и операции на клапанах сердца через небольшой разрез, не вскрывая грудную клетку и не разрезая грудину. Каждая из шестнадцати бригад прошла трехдневный курс обучения, после чего возвращалась в свою больницу и начинала выполнять подобные операции. Исследователи хотели выяснить, какая команда будет учиться быстрее и эффективнее всех.

В самом начале вперед вырвались хирурги из больницы Челси.^[38] Это была элитная клиника при высшем учебном заведении, расположенная в крупном городе. Бригаду хирургов в ней возглавлял доктор С., известный на всю страну специалист, который принимал участие в разработке MICS и уже выполнил более 60 операций этим методом. Кроме того, администрация больницы Челси проявляла живой интерес к новой процедуре – на курсы были направлены руководители нескольких подразделений.

Полной противоположностью этой бригаде была команда из Горного медицинского центра, небольшой больницы из сельской местности, не связанной с университетом. Ее возглавлял доктор М., молодой хирург, который, как и его коллеги, впервые познакомился с методикой MICS.

Логично было бы предположить, что бригада из Челси покажет лучший результат. У нее было больше знаний, больше опыта, и она опиралась на мощную организационную поддержку. Но она проиграла. Оказалось, что эта группа обучается медленнее, а после десяти процедур ее мастерство (измеряемое временем, которое требовалось для успешного завершения операции) перестало расти. Более того, среди хирургов распространялось недовольство: в последующих интервью они признавались, что чувствовали разочарование. Через шесть месяцев больница Челси занимала всего лишь десятое место из шестнадцати.

В отличие от них бригада из Горного медицинского центра училась быстро и эффективно. После пятой операции они уже побили рекорд времени, установленный врачами из Челси. К двадцатой процедуре в Горном медицинском центре успешные операции выполнялись на целый час быстрее, чем в Челси, и, что еще важнее, хирурги демонстрировали более высокую эффективность и удовлетворенность. Через шесть месяцев бригада хирургов из Горного медицинского центра занимала второе место.

Такая закономерность «пан или пропал» характерна не только для этих двух больниц. Когда Эдмондсон составила график результатов, то обнаружила, что все лечебные учреждения можно разделить на две категории: успешные и неуспешные. На графике получилась не кривая нормального распределения, а две отдельные зоны. Бригады хирургов ходили либо на бригаду из Горного медицинского центра, либо на бригаду из больницы Челси; они либо преуспевали, либо нет. Почему?

Результат, как выяснила Эдмондсон, оказался обусловлен характером сигналов в режиме реального времени, которыми члены группы были (или не были) связаны с целью. Эти сигналы можно разделить на пять основных типов:

Установка: успешные группы считали MICS обучающим опытом, который принесет пользу пациентам больницы. Для неуспешных групп новая методика была всего лишь дополнением к существующей практике.

Роли: в успешных группах лидер откровенно говорил, почему индивидуальные и коллективные навыки каждого важны для успеха всей команды и почему так важна командная работа. В неуспешных группах такого разговора не было.

Репетиции: успешные команды долго репетировали – тщательно готовились, объясняли новые протоколы, договаривались о коммуникации. Неуспешные команды сводили подготовку до минимума.

Открытое поощрение к разговору: лидеры успешных групп требовали от остальных, чтобы они не молчали, если видят проблему: процесс обратной связи активизирует наставничество. Лидеры неуспешных групп не уделяли должного внимания наставничеству, и в результате остальные участники не решались высказывать свое мнение.

Активные размышления: в успешных группах хирурги обсуждают будущие операции, предлагают усовершенствования. Например, руководитель бригады хирургов из Горного медицинского центра во время операции крепил на голове портативную камеру, запись с которой способствовала обсуждению и обратной связи. Неуспешные команды этого не делали.

Обратите внимание на факторы, которых *нет* в этом списке: опыт, статус и поддержка организации. Эти аспекты обладают гораздо меньшим значением, чем простой, постоянный ритм сигналов в реальном времени, которые фокусируют внимание на главной цели. Иногда эти сигналы включают больницу (*MICS – важная возможность для обучения*), иногда пациента (*пациенты выиграют*), иногда члена группы (*у вас есть роль и будущее в этой команде*), иногда упор делается на репетиции или размышления. Но все они выполняют одну жизненно важную функцию: наполнить среду нарративными связями между тем, что люди делают в данный момент, и тем, что это означает.

Другая особенность этого списка состоит в том, что многие из перечисленных сигналов кажутся очевидными и излишними. Например, неужели опытным профессионалам, таким как хирургические сестры и анестезиологи, нужно открыто напоминать, насколько важна их роль в операциях на сердце? Неужели им нужно напоминать, что если они видят ошибку хирурга, то следует сказать об этом?

Эдмондсон обнаружила, что нужно – причем обязательно. Ценность этих сигналов не в информации, которую они передают, а в том факте, что они ориентируют группу на общую цель и друг на друга. То, что выглядит как репетиция, на самом деле – навигация. Эти сигналы складываются вместе таким образом, что их можно услышать в разговорах между участниками группы. Послушайте, что говорят хирурги из успешных команд:

Хирург. Очень важна способность хирурга позволить себе стать партнером, а не диктатором. Например, вы должны скорректировать свои действия [во время операции] по предложению кого-то из бригады.

Медсестра. Мы должны делиться знаниями. Например, в последнем случае нам нужно было ввести проволочный направитель катетера, а я схватила не ту проволоку и сразу этого не поняла. И дежурная медсестра сказала: «Сью, ты взяла не ту проволоку». Это показывает, как важны разные роли. Мы все должны разбираться во всем. Мы должны работать как одна команда.

Медсестра. Каждый раз, когда мы готовимся к процедуре [MICS], я чувствую воодушевление. Я вижу, как это помогает пациентам... Это приносит невероятное удовлетворение. Я очень благодарна, что меня выбрали.

Теперь послушаем, что говорят в неуспешных группах:

Хирург. Когда команда приступает к работе, я не отрываю взгляда [от операционного поля]. Остальные заботятся о том, чтобы все шло гладко.

Анестезиолог. Я не стану подавать голос, если не уверен, что ошибка приведет к отрицательному результату. Не люблю высказывать предположения, в такие моменты мне становится некомфортно.

Медсестра. Когда я вижу MICS в плане [на завтра], то думаю: «О! Ну почему мы обязаны всем этим заниматься?! Дайте мне лучше скальпель, и я вскрою себе вены».

Такое впечатление, что это голоса из разных миров. Ирония в том, что и те и другие группы выполняют одну и ту же процедуру и прошли один и тот же курс подготовки. Разница заключается только в том, что одни группы получили четкие ориентиры смысла, а другие нет. Разница не в том, кто они, а в наборе незаметных, но постоянных связей между тем, где они находятся в настоящий момент, и тем, к чему стремятся.

Именно поэтому среда высокой цели эффективна. В ней присутствует не один мощный сигнал, а ряд постоянных, чрезвычайно четких сигналов, соответствующих общей цели. Эти сигналы говорят о вдохновении, а не о стойкости. Они содержатся не в громких речах, а в каждодневных взаимодействиях, когда люди воспринимают послание: *вот поэтому мы работаем, это и есть наша цель*.

Теперь, выяснив основной механизм действия среды высокой цели, попробуем ответить на следующий вопрос: *как ее создать?* Оказывается, ответ зависит от того, какой тип навыка требуется от группы. *Среда высокой квалификации* помогает группе работать эффективно и надежно, тогда как *творческая среда* помогает создавать нечто совершенно новое. Эта разница очень важна, потому что указывает на два главных вызова, с которыми сталкивается любая группа: стабильность и новизна. И как мы вскоре убедимся, формирование цели в этих двух отличающихся областях требует разных подходов.

15

Путь к мастерству

Если вас попросят назвать самые неприветливые места на планете, вы можете вспомнить, например, Долину смерти в Калифорнии или Антарктиду: суровый ландшафт, в котором чувствуешь себя ничтожным и слабым. Но вам не придет в голову назвать мир нью-йоркских ресторанов. До тех пор, пока вы не оцените шансы на выживание.

Каждый год в Нью-Йорке открывается тысяча новых ресторанов. И все начинают работу, исполненные оптимизма, уверенности и надежд на успех. Через пять лет восемьсот из них исчезнут без следа – по разным причинам, которые на самом деле сводятся к одной. Успех ресторана, как и успех антарктической экспедиции, зависит от мастерства во всех аспектах. Умения готовить недостаточно. Удобного расположения недостаточно. Хорошего обслуживания, обучения, брендинга, лидерства, умения адаптироваться и удачи – всего этого недостаточно. Выживание требует, чтобы все это соединилось вместе, каждый вечер. Если вы не сможете этого добиться, вас ждет забвение.

В этой безжалостной экосистеме Дэнни Мейер смог поставить рекорд, который выглядит не просто невероятным, а невысказанным. За последние 30 лет он открыл 25 ресторанов. И все они, за исключением одного, оказались успешными – и не просто успешными. Первый ресторан Мейера, Union Square Cafe, девять раз занимал верхнюю строчку в рейтинге лучших ресторанов, Zagat, и это беспрецедентное достижение; остальные рестораны занимают как минимум четверть мест в первой двадцатке, а их шеф-повара 26 раз удостоивались премии Джеймса Бирда. Но еще больше впечатляет тот факт, что каждый ресторан Мейера уникален – от таверны до барбекю, от итальянского кафе до сети фастфуда Shake Shack, которая теперь стоит 1,5 миллиарда долларов.

Причина успеха ресторанов Мейера – теплая, уютная атмосфера, которая может быть описана одним словом: *дом*. Когда вы заходите в ресторан Мейера, то сразу чувствуете, что о вас заботятся. Это ощущение создается и едой, и интерьером, но главное – людьми, которые проявляют к вам такое же внимание, какое вы, как правило, получаете в семье. Когда я просил гостей и сотрудников Мейера привести примеры подобных ситуаций, они рассказали следующие две истории.

Молодая женщина, недавно переехавшая в Нью-Йорк с Северо-Запада, пригласила родителей в ресторан на Мэдисон-парк, 11, чтобы отпраздновать начало новой жизни в большом городе – и развеять опасения родителей относительно трудностей жизни в Нью-Йорке. В конце ужина,

когда все выбирали десерт, отец указал на десертное вино Château d'Yquem, бокал которого стоил 42 доллара, и заметил, что Нью-Йорк – безумно дорогой город. Официант услышал его слова и через несколько секунд вернулся с бутылкой Château d'Yquem и тремя бокалами. «Мы благодарны за то, что вы пришли к нам сегодня вечером, – сказал он. – Я слышал, как вы говорили о Château d'Yquem. Это одно из самых редких и лучших десертных вин в мире, и мы будем рады, если вы все попробуете его. Бесплатно». Нетрудно представить удивление и удовольствие гостей.

Вторая история повествует о том, как гость сенатора из Небраски Боба Керри во время ужина в Gramercy Tavern обнаружил в своем салате жука. На следующий день Керри с друзьями ужинал в другом ресторане Мейера. Когда они сели за столик, им принесли салат, украшенный маленьким листком бумаги с надписью: «Ринго». «Дэнни хотел, чтобы вы знали, – сказал официант, – что Gramercy Tavern – не единственный его ресторан, в котором ваш салат украшают “жуком”».^[39]

Если вы упомянете, что сегодня у вас годовщина свадьбы или день рождения, в ресторане это запомнят. У сотрудников останется в памяти и то, что вы предпочитаете столик у окна.^[40] Это непростые задачи, поскольку требуют непрерывной цепочки внимания и действия. Официант, который принес Château d'Yquem, должен был 1) обратить внимание на взаимоотношения между взволнованной и исполненной надежд молодой женщиной и ее встревоженными родителями, 2) услышать комментарий отца относительно вина, 3) создать идею, 4) иметь полномочия потратить деньги ресторана на красивый жест и 5) изящно преподнести этот подарок. Цепочка могла прерваться в любом месте, и никто ничего не заметил бы. Но она не прервалась, создав характерный прилив теплых чувств – основу успеха ресторанов Мейера. Вопрос в том, как Мейер неизменно добивался подобного рода чудес в таком количестве ресторанов.

Когда вы сидите за столом напротив Дэнни Мейера, его глаза смотрят на вас с интересом и эмпатией. Язык тела говорит о расслабленности, внимании и отсутствии спешки. Голос уверенный, чуть хрипловатый, как у Джимми Стюарта. Если вы зададите ему вопрос – например, о лучшем гамбургере в Нью-Йорке, – он выдержит паузу, прежде чем ответить. Он посвятил сотни часов изучению этого вопроса и очень хорошо осведомлен. Но его ответ никак не связан с его знаниями – он будет говорить о вас.

«Понимаете, – произносит он, – то, какой гамбургер вам понравится, зависит от вашего настроения».

Мы сидим в Maialino, одном из его ресторанов, недалеко от Грамерси (Манхэттен). Время завтрака. Вокруг нас непрерывно вращается вселенная Мейера: в керамических вазах стоят яркие свежие цветы, довольные клиенты болтают с официантами. Мы говорим о том времени, когда Мейер изучал политологию в Тринити-колледже и работал волонтером в президентской кампании (которая помогла ему увидеть в каждом сотруднике в первую очередь волонтера), и вдруг за моей спиной из рук официанта выскальзывает поднос и несколько стаканов с водой падают на пол.

На долю секунды все замирает. Мейер поднимает палец, прерывая разговор, чтобы посмотреть, что происходит. Официант, уронивший поднос, начинает собирать осколки стекла, и к нему тут же присоединяется второй, с щеткой и совком для мусора. Порядок наводится быстро, и все возвращаются к своим занятиям. Потом я спрашиваю Мейера, почему он так внимательно за всем наблюдал.

«Я смотрю, что происходит сразу же после инцидента, и я хочу видеть, что уровень энергии повышается, – объясняет он. – Они объединяются, чтобы решить проблему, и при этом уровень энергии может повышаться или понижаться, и, если мы хорошо делаем свою работу, он повышается. – Мейер сжимает кулаки, затем резко распрямляет пальцы. – Они создают позитивную энергию, которая не имеет отношения к тому, что они делают, а связана с их взаимодействием и с тем, что будет дальше. Это немного напоминает колонию муравьев или пчелиный улей. Любое действие каждого влияет на остальных».

Я спрашиваю Мейера, как выглядит негативное взаимодействие. «Одно из двух, – говорит он, – либо им наплевать, типа «я просто делаю свою работу», либо они злятся на кого-то или на саму ситуацию. И если я это вижу, то понимаю, что за этим кроется более глубокая проблема,

потому что наша первейшая обязанность – заботиться друг о друге. Я не всегда это понимаю, но теперь вижу точно».

Мейер начинает рассказывать мне о себе: о своей юности в Сент-Луисе, об увлечении едой и путешествиями, о безразличном отце, который занимался гостиничным и ресторанным бизнесом, и наконец, о середине 1980-х гг. и первых днях Union Square Cafe, где началось его настоящее обучение.

«Я не мог разобраться в бухгалтерии, – говорит он. – Я не понимал, как управлять финансами или руководить кухней. Я ничего не умел. Но я знал, какие чувства хочу вызывать у пришедших ко мне людей. Я хотел, чтобы они не могли сказать, остались ли они дома или пошли в ресторан».

В достижении этой цели Мейер опирался на инстинкт. Он нанял на работу уроженцев Среднего Запада, чтобы создать атмосферу дружелюбия. Он сам обучал персонал, разыгрывая различные сценарии взаимодействия официанта с клиентом. Если обслуживание было медленным, что на первом этапе случалось не так уж редко, он успокаивал гостей бесплатным вином и позволял персоналу делать скидки клиентам. Он завел привычку собирать информацию о гостях, чтобы помочь им чувствовать себя как дома. Особое внимание Мейер обращал на речь своих сотрудников. Он ненавидел такие фразы официантов, как «Вы закончили?» (так невежливо!) или «Все понравилось?» (так обезличенно!). Он стремился создать язык, который внушал бы клиентам, что персонал на их стороне. Например, когда свободных столиков не было, Мейер мог сказать гостю: «Скажите, какое время вам подходит, и я сообщу вам, если кто-то отменит бронирование».

Ресторан Union Square Cafe имел огромный успех; вездесущий Мейер встречал посетителей в дверях, сдвигал столы, вытирал пол. Затем, в 1995 г., он открыл второй ресторан, Gramercy Tavern. Тогда и начались настоящие трудности. Обслуживание ухудшалось. Качество еды стало нестабильным. Клиенты были недовольны. Мейер разрывался между двумя ресторанами, лихорадочно пытаясь наладить процесс, но ничто не помогало. «Настоящий кошмар, – вспоминает он. – Я был подавлен. Бегал туда-сюда между заведениями, и оба они работали не так, как я хотел. Классическая ситуация. Я имею в виду, что именно поэтому большинство тех, кто решает открыть ресторан, ограничивается лишь одним».

Катастрофа случилась в тот осенний день, когда постоянная клиентка Gramercy Tavern, устраивавшая ланч на шестерых, заказала семгу. Она съела половину порции, а затем сказала официанту, что передумала, и попросила что-нибудь взамен. Официант принес другое блюдо и спросил управляющего Gramercy, нужно ли включать семгу в счет. Управляющий сказал, что нужно. В конце концов, женщина съела больше половины и с семгой было все в порядке. Когда клиентка оплатила счет, ей вручили пакет с остатками семги. Вернувшись домой, она написала Мейеру: «У меня нет слов, насколько это было оскорбительно и пассивно-агрессивно, я не ожидала такого от вашего ресторана».

«Она была абсолютно права, – говорит Мейер. – Но это еще не самое плохое: все в Gramercy считали, что поступают правильно. Менеджер думал, что поступает правильно. Официант думал, что поступает правильно. Все остальные видели, что происходит, но никто это не остановил. Мы потратили много часов, обучая людей и объясняя, что такое поведение неприемлемо, но они все равно это сделали, и мы ничего не могли изменить. Тогда я понял, что должен найти способ формировать язык и поведение. Я больше не мог просто подавать пример и верить, что люди поймут меня и будут вести себя точно так же. Необходимо было дать цель персоналу».

Через несколько недель после инцидента с семгой Мейер пригласил всех сотрудников на субботнюю прогулку вдоль реки Гудзон и завел разговор о ценностях: *о чем они говорят? Что они символизируют? Что – главное?*

«Инцидент с семгой стал поворотным моментом, – рассказывает Ричард Корейн, директор по развитию Union Square Hospitality Group, материнской компании для ресторанов Мейера. – Дэнни понял, что ему нужно быть одновременно в двух местах. Это означало, что он должен найти способ подать сигнал. Люди реагируют на то, что считает наиболее значимым их босс. Поэтому Дэнни требовалось определить и назвать то, что для него важно».

Во время прогулки Мейер и его сотрудники составили список приоритетов:

1. Коллеги.

2. Гости.
3. Общество.
4. Поставщики.
5. Инвесторы.

Для Мейера это был прорыв. «Назвав все эти вещи, я почувствовал воодушевление, – говорит он. – Сказать все откровенно, так, как есть. Менеджер, спровоцировавший инцидент с семгой, в итоге уволился, и тогда все пошло на лад, и я понял, что главное – это то, как мы относимся друг к другу. Если мы поправим это, все остальное встанет на свои места».

Аналогичным образом Мейер затем попытался дать название конкретному поведению и взаимодействию, что он хотел видеть в персонале своих ресторанов. У него уже был набор запоминающихся фраз, использовавшихся во время обучения, – он обладал талантом облекать свои идеи в форму удобных афоризмов. Но теперь он стал обращать более пристальное внимание на эти фразы, видя в них полезный инструмент. Вот некоторые из них:

- Умение «читать» клиента
- Здоровое гостеприимство
- Написать потрясающую заключительную главу
- Включить «режим дома»
- Любить проблемы
- Обрести согласие
- Собрать и соединить точки
- Привести гостей в восторг
- Каждому – свое
- Изображать скунса
- Доброжелательная предупредительность
- Не заставлять гостей выбирать стул
- Выдавить нас из бизнеса своей щедростью
- Поддаться позитивному порыву
- Обнимите, чтобы вас тоже обняли
- Рефлекс совершенства
- Вы охранник или привратник?

На первый взгляд это обычные корпоративные афоризмы. Но в действительности каждый из них представляет собой маленький нарратив, предлагая яркую когнитивную модель для решения повседневных проблем, с которыми сталкивается персонал. *Доброжелательная предупредительность* – это значит не судить человека, который ведет себя недостойно, а дать ему второй шанс. *Собирать точки* – собирать информацию; *соединять точки* – использовать собранную информацию, чтобы доставить радость клиенту. *Изображать скунса* – распространять на рабочем месте негативную энергию, наподобие испуганных скунсов. Сами по себе эти фразы ничем не примечательны. Но все вместе, повторяемые бесконечное количество раз и подкрепляемые поведением, они создают широкую концептуальную основу, которая связана с идентичностью группы и выражает ее главную цель: *мы заботимся о людях*.

Мейер стал более настойчиво внедрять эти фразы и напоминать о приоритетах во время обучения, собраний персонала и других встреч. Он заставлял руководителей искать возможности для использования и моделирования ключевого поведения. Он взял на себя роль распространителя культуры. И это помогло. За несколько месяцев атмосфера в обоих ресторанах заметно улучшилась. Мейер не отступал, постоянно расширяя и совершенствуя язык группы. «У вас есть приоритеты, независимо от того, обозначаете вы их или нет, – говорит он. – Если вы хотите расти, лучше это сделать и при этом обозначать поведение, которое поддерживает приоритеты».

Через пару лет после инцидента с семгой Сьюзен Рейли Сальгадо, докторант Нью-Йоркского университета, специализирующаяся на организационном поведении, начала искать объяснение тому, почему рестораны Мейера так отличаются от остальных. Беседуя с официантами, она заметила, что все они при рассказе о своей работе используют одни и те же слова: *дом, семья, сердечность*. Она обратилась к Мейеру за разрешением сделать его ресторан объектом исследования, и он согласился, но при условии, что она будет здесь работать. Сальгадо

проработала в Union Square Cafe шесть месяцев. Наблюдая за тем, как персонал общается друг с другом и с клиентами, она заметила так называемые микропроцессы, которые лежали в основе этих взаимодействий. Вот как она суммировала свои наблюдения в диссертации: «Результаты показывают, что Union Square Cafe достигает своей особой стратегии “компонентного гостеприимства” с помощью синергического набора практик управления персоналом, среди которых выделяются три главные: подбор сотрудников на основе эмоциональных качеств, уважительное отношение к работникам и управление с помощью простого набора правил, которые стимулируют сложное поведение, направленное на удовлетворение клиентов».

Простой набор правил, которые стимулируют сложное поведение, направленное на удовлетворение клиентов. Другими словами, Сальгадо обнаружила, что причина успеха Мейера точно та же, что и причина успеха Бёрка, бросившего вызов «Кредо». Сплочение вокруг четкого, простого набора приоритетов может стать тем маяком, который будет направлять поведение и указывать путь к цели.

Естественным образом возникает следующий вопрос: как именно это происходит, как несколько запоминающихся фраз и список приоритетов приводят к стабильной и эффективной работе группы. Ответ мы найдем в неожиданном месте: мы обратимся к миру крошечных организмов – слизевиков.

Слизевики – это древние, шарообразные сообщества, состоящие из тысяч одноклеточных организмов. Большую часть времени слизевики пассивны, малоподвижны и ничем не примечательны. Но при недостатке пищи тысячи одноклеточных организмов начинают действовать совместно, причем на удивление разумно. В 1940-х гг. аспирант из Гарварда по имени Джон Тайлер Боннер сфотографировал слизевиков с помощью замедленной съемки, смонтировал фильм и стал показывать его в научных кругах. Новость о фильме быстро распространилась, и лекционные залы были забиты до отказа. Альберт Эйнштейн попросил о частном показе. Дж. Дж. О’Нейл из газеты New York Herald Tribune сказал Боннеру, что его работа не менее важна, чем создание атомной бомбы.

На первых кадрах фильма мы видим хаотичную россыпь маленьких серых шариков. Но затем, словно отвечая на невидимый сигнал, одноклеточные организмы начинают целенаправленно перемещаться к центру, где тысячи отдельных существ соединяются в один организм, который начинает двигаться. На его краю происходит другая трансформация – некоторые одноклеточные перемещаются вверх, образуя стебель. Другие взбираются на них и превращаются в споры, которые разносятся ветром, и таким образом слизевики размножаются. Все происходит очень слаженно, как по волшебству, словно какой-то невидимый дирижер шепотом отдает команды: *вам сюда, потом сюда, а потом все вместе.* Фильм стал сенсацией, потому что таил в себе загадку: каким образом существа, не обладающие разумом, проявляют разумное поведение в группе?

На протяжении многих лет исследователи предполагали, что такое поведение представляет собой результат действий «клетки-организатора», которая выполняет роль биологического сержанта-инструктора по строевой подготовке, указывая остальным, что и когда делать. В конечном счете выяснилось, что такой «клетки-организатора» не существует. Но обнаружилось нечто более эффективное: простой набор правил, или эвристика, определявшая поведение слизевиков.

«Учитывая собственную сложность, мы предполагали, что способ принятия решений у нас тоже сложный, – говорит Мэдлин Бикман, изучающая слизевиков в Сиднейском университете. – Но в действительности мы используем очень простые эмпирические правила. Слизевики демонстрируют, что с помощью нескольких эмпирических правил группа способна решать очень трудные задачи».

Что касается слизевиков, эти правила выглядят так:

- Если пищи нет, объединяемся.
- Объединившись, остаемся в этом состоянии и движемся к свету.
- Оказавшись на свету, остаемся объединенными и карабкаемся друг на друга.

«Аналогичным образом действуют пчелы, – объясняет Бикман. – А также муравьи и многие другие виды. Все они используют эвристику принятия решений. И почему бы нам тоже ее не применять? Если вы посмотрите на эти виды, то почувствуете связь. Подобно нам, они стремятся к коллективной цели».

Бикман и слизевики заставляют нас по-новому взглянуть на эффективность афоризмов Дэнни Мейера. Это не просто запоминающиеся фразы, а эвристика, управляющая нашим поведением с помощью ярких и запоминающихся сценариев типа если/то. С точки зрения структуры нет никакой разницы между «*если кто-то грубит, будьте снисходительны*» и «*если пиццы нет, объединяемся*». Оба правила играют роль концептуального маяка, создавая ситуативную осведомленность и внося ясность на этапе потенциальной неразберихи. Вот почему многие афоризмы Мейера посвящены реакции на ошибку.

- Предотвратить ошибки нельзя, но можно изящно разрешить проблему.
- Если можно, исправьте.
- Ошибки подобны волнам, а обслуживающий персонал – это серферы.
- Дорога к успеху вымощена исправленными ошибками.

Суть в том, чтобы не просто послать сигнал, а сплотить группу вокруг него. Это прекрасно удается Мейеру. Он подходит к процессу создания запоминающихся фраз с такой же сфокусированной энергией, как сочинитель популярных песен. Он постоянно придумывает новые афоризмы и проверяет их эффективность. Он ищет хлесткие, вызывающие эмоциональный отклик фразы, в которых яркие образы используются для объединения группы. В кабинете Ричарда Корейна установлена доска, на которой находят отражение все незавершенные еще проекты.

- Нам всем платят за то, чтобы мы решали проблемы. Выбирайте веселых людей, чтобы вместе с ними решать проблемы.
- В ошибке есть частица доблести.
- Камень к камню – и получается мост.

Мейер не одинок в своем подходе. Многие лидеры эффективных групп озабочены формулированием приоритетов, описанием ключевого поведения и заполнением среды эвристикой, которая их связывает. Например, если вы проведете какое-то время с новозеландской сборной по регби «Олл Блэкс», то услышите фразы наподобие таких: «найди для футболки место получше», «если ты не растешь, то ничего не добьешься», «сохранять голову холодной» (то есть оставаться спокойным под давлением), «давление – это привилегия», «качественный мяч», «не давать мячу умереть», «выходи вперед или отвали», «это честь, а не работа», «идти в прорыв» и «чем лучше люди, тем лучше команда».

Сеть чрезвычайно успешных негосударственных школ КИПП также использует запоминающиеся фразы: «не бывает легких путей», «упорно работай и будь вежливым», «не ешь зефир», «команда и семья», «столкнувшись с проблемой, мы ищем ее решение», «читай, малыш, читай», «мы все будем учиться», «в КИПП поступают правильно, даже если никто не смотрит», «все нужно заработать», «будь постоянен, не суетись», «если товарищу нужна помощь, мы помогаем, если нам нужна помощь, мы просим о ней», «никаких роботов» и «докажи, что сомневающиеся неправы».

При знакомстве с ними изобилующие эвристикой культуры немного сбивают с толку. «Первые несколько дней я слушала этот язык и думала: “Тут что, летний лагерь для школьников?” – рассказывает Элисон Стаад, старший менеджер по маркетингу и коммуникациям сети Shake Shack. – Это выглядит абсолютно фальшивым и банальным. А потом ты видишь, как работают эти фразы, и начинаешь использовать их в повседневной жизни. Вскоре наступает момент, когда они уже не кажутся банальными – они просто часть воздуха, которым ты дышишь».

«Самая действенная часть этих фраз – способ, которым Дэнни их внедряет, – говорит Корейн. – Он прекрасно понимает, что люди смотрят на него каждую секунду, и он каждый день, каждую секунду излучает свои послания. Его можно сравнить с сильным источником сигнала

Wi-Fi. Некоторые люди эквивалентны трем делениям, но Дэнни – это десять делений, и уровень сигнала никогда не опускается ниже девяти».

16

Путь к творчеству

В сущности, Дэнни Мейер, КИПП и «Олл Блэкс» используют одну и ту же технику целеуказания. Мы можем назвать это методом маяка: они создают цель, направляя четкий луч из сигналов, соединяющий точки А (где мы теперь находимся) и В (куда мы хотим попасть). Однако в лидерстве есть еще один аспект, в котором цель – попасть из точки А не в точку В, а в неизвестное место, Х. Это область творчества и инноваций.

Лидерство в творчестве представляется нам загадочным, потому что мы склонны относиться к нему как к таланту, волшебному дару видеть вещи, которых не существует, и изобретать их. Соответственно, мы видим в творческих лидерах художников, способных подключаться к источникам вдохновения и гениальности, недоступным для остальных людей. И некоторые лидеры в полной мере соответствуют этому описанию.

Забавно, однако, что, когда я встречался с лидерами успешных творческих коллективов, «художники» среди них встречались нечасто. Они выглядели совсем другими – разговаривали тихим голосом, много наблюдали, были интровертами и любили рассуждать о системах. Я стал называть этот тип личности «творческим инженером».

Примером такого лидера может служить Эд Кэтмелл. Этот семидесятидвухлетний мужчина с тихим голосом, аккуратной бородкой и живым, внимательным взглядом – президент и один из основателей студии Pixar, одной из самых успешных творческих индустрий всех времен. Каждая киностудия надеется время от времени создавать хиты. Но Pixar – это настоящая машина по производству хитов: успех сопутствует каждому ее фильму. С 1995 г. студия выпустила семнадцать анимационных фильмов, суммарный доход от которых превысил полмиллиарда долларов; они получили тринадцать «Оскаров» и создали множество культурных ориентиров нашей эпохи. Десять лет назад Кэтмелл присоединился к руководству Walt Disney Animation Studios и помог в создании целой череды кассовых мультфильмов, в том числе «Холодного сердца», «Города героев» и «Зверополиса».

Я встретился с Кэтмеллом в штаб-квартире Pixar в Эмеривилле, штат Калифорния, в сверкающем здании студии под названием «Бруклин». Построенный в 2010 г., «Бруклин» представляет собой куб из стекла и обработанного дерева, дополненный деталями, характерными для Pixar, – питейным заведением, камином, кафе с полным обслуживанием и террасой на крыше. Это одно из самых удивительных офисных зданий, которые мне приходилось видеть. (Как выразился один из первых его посетителей: «Спасибо, что разрушили мою жизнь».) Пока мы с Кэтмеллом прогуливаемся под лучами солнца, я мимоходом говорю о красоте здания.

Кэтмелл останавливается и поворачивается ко мне. Голос его звучит тихо, но уверенно, как у врача, ставящего диагноз: «На самом деле это здание было ошибкой».

Я наклоняюсь к нему, не уверенный, что правильно понял.

«Дело в том, – невозмутимо продолжает Кэтмелл, – что оно не создает того типа взаимодействия, к которому мы стремились. Коридоры следовало сделать шире, а кафе – просторнее, чтобы привлечь больше людей. Нужно было расположить кабинеты по периметру, а в центре предусмотреть общее пространство. Так что тут не одна ошибка. Тут много ошибок, но самая большая состоит в том, что мы обнаружили их слишком поздно».

Такое редко услышишь от президента компании. Если вы хвалите красивое здание стоимостью несколько миллионов долларов, то в ответ обычно слышите благодарность, причем искреннюю. Большинство руководителей не признают таких масштабных ошибок, полагая, что подобное признание будет доказательством их некомпетентности. Но только не Кэтмелл. Ему нравятся такие моменты; в каком-то смысле он живет ради них. В его взгляде нет ни чувства вины, ни осуждения, только удовлетворение, порожденное ясностью. *Мы совершили ошибки при строительстве этого здания и теперь знаем о них, что сделало нас немножко лучше.*

Если вы хотите, чтобы в вашей жизни идеально сочетались искусство и наука, то можете брать пример с Кэтмелла. Он вырос в семье преподавателей и в юные годы боготворил Эйнштейна и Диснея, изучал живопись и физику, мечтал снимать полнометражные мультфильмы. После окончания колледжа он начал работать с Джорджем Лукасом, а потом

вместе со Стивом Джобсом создал Pixar, маленькую студию, которая стремилась соединить компьютеры и кинопроизводство.

Первые несколько лет у Pixar выдались трудными. Затем в 1995 г. случился прорыв – успех «Истории игрушек» принес студии 360 миллионов долларов. Именно тогда у Кэтмелла появилось неприятное чувство: что-то разбалансировалось. Он знал, что другие компании попадали точно в такую же ситуацию – успех, деньги, восхваление творчества и инноваций. И большинство останавливалось в своем развитии и исчезало. Почему? И как Pixar избежать такой судьбы? Кэтмелл рассказал об этом в одной из радиопередач.

«Таким образом, главный вопрос заключался в том, как обрести прочный фундамент. Потому что я знал людей из этих [разорившихся] компаний – у меня много друзей в Кремниевой долине, – и все они были умными, творческими и трудолюбивыми. Поэтому, какова бы ни была причина, приведшая их к краху, заметить ее трудно, из чего следует сделать вывод, что неизвестная сила будет действовать и на нас, на Pixar. Вопрос становился интересным. Раз эти силы существуют, можем ли мы научиться противостоять им раньше, чем они подействуют на нас? Именно поэтому в конце года я понял, что это наша следующая цель. Не фильм. Цель – создать среду, в которой мы сможем выявлять и разрешать подобные проблемы».

Мы выходим на улицу и идем по территории к названному в честь Стива Джобса зданию, в котором есть многое, чего недостает «Бруклину»: просторный и приветливый центральный атриум, широкие коридоры и гул, похожий на звук пчелиного улья. У лестницы на втором этаже находятся два кабинета, принадлежащие двум столпам творческого подхода Pixar. Кабинет слева занимает Джон Лассетер, творческий компас студии, искусный рассказчик и поэт. Его кабинет почти полностью завален яркими игрушками: фигурки героев, куклы – старые и новые – десятки версий Микки-Мауса, Вуди и Базза Лайтера. Справа находится кабинет Кэтмелла. Он выглядит так, словно хозяин работает в немецкой аэрокосмической фирме: строгие, лаконичные прямоугольники черного, белого и серого цветов.

Кэтмелл садится и своим спокойным, как у врача, голосом начинает рассказывать о том, как формировалась творческая среда Pixar. «Все фильмы поначалу плохие, – говорит он. – Некоторые просто ужасные. Например, “Холодное сердце” и “Город героев” были настоящей катастрофой. Сюжет скучный, характеры отсутствуют. Полная чушь. Я не шучу. Я присутствовал на совещаниях. Я видел первые версии, и они были плохими. Очень плохими».

В Pixar такое происходит часто. В первом варианте «Истории игрушек» Шериф Вуди был заносчивым и неприятным («язвительный придурок», говорит Кэтмелл). А первые версии мультфильма «Вверх» оказались настолько неудачными, что пришлось менять весь сюжет. «Единственное, что осталось неизменным, – это слово “*вверх*”».

Большинство историй, которые рассказывают люди об успехе своих творческих начинаний, звучат примерно так: *проект начинался как полная катастрофа, но потом, в последний момент, мы каким-то образом сумели его спасти*. Это соблазнительный прием, поскольку он подчеркивает невероятность спасения и выставляет рассказчика в выгодном свете. Но Кэтмелл делает нечто прямо противоположное. Он рассматривает катастрофу и спасение не как маловероятных компаньонов, а как причинно связанные события. Тот факт, что эти проекты начинались как катастрофы, приносящие боль и отчаяние, вовсе не случайность, а необходимость. Причина в том, что все творческие проекты представляют собой когнитивные головоломки, предполагающие тысячи вариантов выбора и тысячи потенциальных идей, причем правильный ответ никогда не получается сразу. Формирование цели в творческом коллективе – это не создание блестящего момента прорыва, а построение систем, которые смогут привести множество идей в порядок и помогут сделать правильный выбор.

Вот почему Кэтмелл научился фокусировать внимание не столько на идеях, сколько на людях, в частности на том, как обеспечить коллектив необходимыми инструментами и поддержкой, чтобы они могли определить нужное направление, сделать непростой выбор и вместе идти по трудному пути. «В нашем бизнесе, как и в любом другом, наблюдается тенденция ценить идею, а не человека или команду, – говорит он. – Но это неправильно. Дайте хорошую идею средней команде, и они найдут способ запороть ее. Дайте среднюю идею хорошей команде, и они найдут способ ее улучшить. Цель должна оптимизировать команду, направлять ее на правильный путь, давать участникам возможность увидеть, где они совершают ошибки, а где добиваются успеха».

Я спросил Кэтмелла, как он определяет, что все идет так, как надо.

«По большей части это чувствуется в атмосфере, – объясняет он. – Когда команда не работает, вы замечаете оборонительный язык тела или видите, как люди закрываются. Или они просто молчат. Поток идей иссякает, или люди не видят проблем. Мы обычно использовали Стива [Джобса] в качестве палки, которая лупит людей по голове, чтобы они могли увидеть проблемы в фильме – Стив отлично справлялся с этой ролью».

«Но со временем делать это все труднее и труднее, потому что режиссеры набираются опыта и уже не хотят прислушиваться к мнению других, хотя оно может оказаться полезным. Забот столько, что в этом водовороте очень легко потеряться. Первые выводы всегда ошибочны – а также вторые и третьи. Поэтому вы должны создать механизмы, позволяющие людям работать вместе, чтобы понять, что происходит в действительности, а затем вместе решать проблемы».

Студия Pixar реализует эти механизмы через ряд регулярных организационных привычек. На ежедневных совещаниях, которые проводятся по утрам, все сотрудники компании собираются для того, чтобы просмотреть и проанализировать отснятый вчера материал. (Анимация – очень медленный процесс; в течение дня снимается лишь несколько секунд фильма.) В командировках команды изучают среду, в которой происходит действие их фильмов (подводное плавание для «В поисках Немо», уроки стрельбы из лука для «Храброй сердцем», курсы кулинарии для «Рататуй»). На совещаниях BrainTrust (они обсуждались в главе 7) руководители проводят регулярный, необыкновенно честный и болезненный анализ фильмов, находящихся в производстве. Разные курсы в Университете Pixar играют роль своего рода миксера, где вместе занимаются люди из разных подразделений. (Курсы самые разнообразные, от фехтования и техники рисунка до боевого искусства тайцзицюань.) Во время выездов на природу после окончания съемок фильма вся команда обсуждает результат своей работы.

Каждое совещание собирает членов команды в безопасной, простой, абсолютно искренней атмосфере, которая их раскрепощает и позволяет им указывать на проблемы и высказывать идеи, которые постепенно подталкивают группу к наилучшему решению. (Неудивительно, что Кэтмелл – страстный поклонник японской философии *кайдзен*, или непрерывного улучшения.) Большинство таких совещаний используют интеллектуальные способности всей группы, сохраняя права творческой команды на проект.^[41]

Соответственно, Кэтмелл напрямую почти не влияет на творческие решения. Он понимает, что 1) творческие коллективы смогут лучше справиться с проблемами и 2) предложение человека, наделенного властью, обычно принимается. Одна из его любимых фраз: «Теперь дело за вами». Поэтому он склонен «немного дольше, чем следует» терпеть неудачный проект, прежде чем перекрыть кислород и/или заново начать его с новой командой. «Если вы решаетесь на повторный запуск раньше, чем все полностью готовы, то рискуете все испортить, – говорит он. – Вы должны подождать, пока всем не станет ясно, что следует начать сначала».

Кэтмелл инстинктивно сторонится девизов и афоризмов, поскольку считает, что они могут искажать действительность. Тем не менее в коридорах Pixar можно услышать подобные фразы. Вот несколько примеров:

- Нанимайте людей, которые умнее вас.
- Ошибайтесь раньше, ошибайтесь чаще.
- Слушайте все идеи.
- Не бегите от проблем.
- Плохая работа вредна для души.
- Важнее вкладывать в хороших людей, чем в хорошие идеи.

Обратите внимание, что, в отличие от яркого, специфического языка Дэнни Мейера, эти фразы явно незапоминающиеся, почти буддистские в своей простоте и универсальности. Это отражение фундаментальной разницы между двумя целями, эффективностью и творчеством: Мейеру нужны люди, которые точно знают и понимают, что нужно делать, а Кэтмеллу – те, кто сам это выяснит.

Кэтмелл может целыми днями ходить по Pixar и Disney, внимательно наблюдая. Он помогает вводить в курс дела новых сотрудников, присутствует на совещаниях BrainTrust, зорко следит за признаками зарождающейся неудачи или успеха, которые проявляются во взаимодействии

людей. Он поощряет закулисные разговоры, чтобы почувствовать то, что скрыто от глаз. Он беспокоится, когда замечает неловкое молчание или отчуждение; он радуется, когда группа проявляет инициативу, не спрашивая разрешения (например, когда группа аниматоров организовала импровизированную ночевку в стиле бойскаутов на лужайке Pixar). Он защищает коллективы, когда они делают ошибки (а эти ошибки могут обходиться очень дорого).

Если Дэнни Мейер – это маяк, посылающий сигналы цели, то Кэтмелл похож на инженера на корабле. Кэтмелл не стоит за штурвалом, а обследует трюмы, выискивая протечки в корпусе, меняя клапаны, смазывая механизмы. «Управление для меня – творческий процесс, состоящий из устранения проблем, и мне это нравится», – говорит он.

Если бы вы проводили эксперимент по проверке методов Кэтмелла, он мог бы состоять из следующих этапов: 1) найти киностудию, испытывающую трудности, 2) поставить во главе Кэтмелла и, не меняя сотрудников, позволить ему перестроить культуру группы. И ждать результата.

Именно это и произошло в 2006 г. Такой студией оказалась Walt Disney Animation. После успеха в 1990-х гг. студия Disney вступила в десятилетнюю полосу творческого застоя, выпуская фильмы, которые были банальными, скучными и, следовательно, не приносили прибыли. (В качестве примера можно привести такие картины: «Атлантида: Затерянный мир», «Братец медвежонок», «Планета сокровищ» и «Не бей копытом», в котором корову озвучивала Розанна Барр.) Поэтому Роберт (Боб) Айгер, президент компании Disney, попытался провести нечто вроде трансплантации сердца – купил Pixar и поручил Кэтмеллу и Лассетеру оживить самый известный анимационный бренд, а возможно, и всю индустрию развлечений.

Большинство наблюдателей считали, что этот проект обречен на неудачу. Причин было несколько, и первая из них – разница в размерах. Студия Pixar была относительно маленькой, а компания Disney – гигантской, и многие сомневались, что Кэтмелл и Лассетер смогут ею управлять. «Как если бы Немо проглотил кита», – написал журнал Fortune. Другая причина носила географический характер: штаб-квартира Pixar находилась в Эмеривилле, неподалеку от Окленда, а штаб-квартира Disney – на расстоянии 563 километров, в Бербанке. История индустрии развлечений показывала, что такие приобретения рискованны и зачастую вредят обеим сторонам.

После завершения сделки Кэтмелл и Лассетер приехали в Бербанк и выступили перед сотрудниками Disney. Лассетер вдохновенно говорил о наследии и возрождении. Кэтмелл, как обычно, ограничился двумя предложениями. «Мы не собираемся превращать Disney в клон Pixar. Мы собираемся построить студию, опираясь на ваш талант и страсть».

Они приступили к работе, начав со структуры. До их прихода сотрудники Disney были разбросаны по четырем этажам гигантского здания и объединены в группы по профессиям (анимация, макетирование, дизайн), а не по проектам. Кэтмелл, решивший все реорганизовать, смешал творческий и технический персонал и рассадил людей вокруг места для встреч под названием «Заправка кофеином». Затем перенес кабинеты – свой и Лассетера (они должны были проводить два дня в неделю в Disney) – ближе к центру.

Кэтмелл сосредоточился на структуре творческого процесса. Компания Disney пользовалась привычной моделью съемки фильмов:

1. Руководители студии создают группы разработчиков, которым поручается придумывать сюжеты.

2. Руководители студии оценивают идеи, решают, какие из них воплощать, и назначают режиссеров для каждой из них.

3. Режиссеры снимают фильмы, а руководители оценивают первые версии, высказывают замечания и время от времени устраивают «конкурсы», чтобы решить, какой из фильмов готов к выпуску.

Кэтмелл перевернул эту систему с ног на голову, забрав власть в творческих вопросах у администрации и отдав ее режиссерам. В новой структуре режиссеры должны были приходить со своими идеями и защищать их, а не назначаться руководством. Задача руководителей состояла не в том, чтобы принимать все решения, а в поддержке режиссеров и их команд на трудном пути

от рабочей концепции до готового фильма. Начав эти преобразования, Кэтмелл пригласил режиссеров и руководителей студии Disney в Pixar на совещание BrainTrust. Они смотрели, как фильм сначала разбирают на части, а затем снова собирают его.

Атмосфера в Disney изменилась мгновенно. Режиссеры называли это глотком свежего воздуха и сравнивали с падением Берлинской стены. Появилась надежда, которая усиливалась тем, что совещания, посвященные совершенствованию фильмов (их назвали StoryTrust), все сотрудники признали самыми полезными из всех, на которых им доводилось присутствовать.

Однако Кэтмелл не спешил праздновать победу, зная, что настоящие перемены не происходят за одну ночь. «Требуется время, – говорит он. – Вы должны пережить несколько неудач и ошибок, преодолеть их, поддерживая друг друга. И после этого устанавливается настоящее доверие».

Так все и произошло. Первые несколько фильмов после приобретения Pixar были явно лучше предыдущих, получили хорошие отзывы и пользовались успехом у зрителей. Затем в 2010 г. творческие команды из Disney вышли на уровень Pixar – «Рапунцель: Запутанная история» (сборы 591 миллион долларов по всему миру), «Ральф» (471 миллион долларов), «Холодное сердце» (1,2 миллиарда долларов), «Город героев» (657 миллионов долларов) и «Зверополис» (931 миллион долларов). Кэтмелл отмечает, что для перемен не понадобилось никакого переворота. «Люди, сделавшие эти фильмы, – те же самые, что работали на студии в период неудач, – говорит он. – Мы внедрили несколько новых систем, а сотрудники научились по-новому взаимодействовать, и их поведение изменилось; теперь они стали совершенно другой группой людей, с тех пор как начали работать вместе».

Мы внедрили несколько новых систем, а сотрудники научились по-новому взаимодействовать. Трудно поверить, что волна творчества и инноваций может быть создана чем-то обыденным, таким как изменение систем и обучение людей новым способам взаимодействия. Но это правда, потому что формирование творческой цели на самом деле не связано с творчеством. Это – выстраивание чувства вовлеченности, поддержка и направление энергии группы на трудное, изобилующее ошибками, но приносящее огромное удовлетворение путешествие – создание чего-то нового.

17

Идеи для действия

Еще один удивительный факт, связанный с успешными культурами: многие из них появились в периоды кризиса. В Pixar кризис случился в 1998 г., когда студия решила снять недорогое видео, сиквел к чрезвычайно успешному фильму «История игрушек». Студия взялась за этот проект, не предвидя никаких трудностей – в конце концов, разве сложно снять сиквел? Но первые версии были ужасными. Отсутствие эмоций, ходульные персонажи – фильм оказался полностью лишен блеска и яркости оригинала. Кэтмелл и Лассетер поняли, что все дело в главной цели Pixar. Студия просто делает среднюю работу или намерена создать шедевр? По их настоянию первые версии были отброшены и принято решение снимать вместо обычного видео полномасштабный вариант для кинотеатров. Это успешное решение, принятое в последнюю минуту, позволило Pixar обрести идентичность, а результатом стало внедрение характерных методов сотрудничества (в том числе BrainTrust).

Спецназ ВМС пережил подобный момент в 1983 г. во время вторжения в Гренаду. Миссия была достаточно проста: одна группа спускается на парашютах в море, плывет к берегу и захватывает единственную в Гренаде радиантенну. К несчастью, сочетание неблагоприятной погоды, плохой связи и неудачных решений привело к тому, что десантников с тяжелой амуницией сбросили ночью в штормовое море. В результате утонули четыре бойца, что привело к последующей реорганизации систем принятия решений и связи.

Первый период работы Дэнни Мейера в ресторанном бизнесе тоже был полон инцидентов, граничивших с катастрофой. «Мы едва не убили клиента, когда со стены упал светильник, – рассказывает он. – В другой раз я подрался с посетителем, который слишком много выпил. И это был не показательный бой, а настоящая драка на глазах всего ресторана. Он ударил меня в челюсть и приложил головой о дверь, а я двинул ему ногой в пах. Можно сказать, нам повезло, что в те времена еще не было интернета».

Успешные культуры отличаются тем, что используют кризис для того, чтобы четко определить свою цель. Когда лидеры таких групп впоследствии вспоминают свои неудачи, то испытывают благодарность (иногда с оттенком ностальгии) к таким моментам, даже самым болезненным, потому что именно они помогли группе осознать, к чему она должна стремиться.

Это позволяет нам понять суть формирования цели. Нельзя просто вырезать формулировку миссии на гранитной стене или заставить всех бесконечное количество раз цитировать свод афоризмов. Это постоянный процесс проб и ошибок, размышлений, а главное – обучения. Среда высокой цели не спускается с неба; ее выкапывают из земли, снова и снова, по мере того как группа совместно решает проблемы и учится бороться с трудностями в быстро меняющемся мире.

Ниже приводятся несколько идей, которые помогут вам в этом нелегком деле.

Сформулируйте приоритеты и расположите их в порядке важности

Движение к цели предполагает, в первую очередь, наличие самой цели. Составляя список приоритетов, вы выбираете свою идентичность. Это первый шаг. Большинство успешных групп ограничиваются небольшим набором приоритетов (пять или меньше), причем многие – что не случайно – на первое место ставят взаимоотношения внутри группы, то есть то, как они взаимодействуют друг с другом. Это отражает истину, которую осознают многие группы: их самый главный проект – это создание и сохранение самой группы. Если они сумеют наладить правильные взаимоотношения, все остальное приложится.

Говорите о приоритетах в 10 раз чаще, чем, как вам кажется, это необходимо

Не так давно журнал Inc. провел опрос руководителей 600 корпораций, чтобы оценить, какая часть сотрудников может назвать три главных приоритета компании, в которой работает. Руководители предполагали, что в среднем эта доля составит 64 %. Однако сделать это смогли лишь 2 % рядовых сотрудников. И это не исключение, а правило. Руководители склонны предполагать, что все смотрят на ситуацию их глазами, однако такое представление ошибочно. Именно поэтому при каждом удобном случае нужно напоминать о приоритетах. Руководители, с которыми я познакомился, не стеснялись это делать. Заявления о приоритетах были написаны на стенах и на бланках электронных писем, звучали в официальных речах, проникали в повседневные разговоры, повторялись снова и снова, пока не становились частью атмосферы.

Один из способов достижения информированности – привычка регулярной проверки ценностей и цели компании, как это делал Джеймс Бёрк, поставив под сомнение «Кредо». Для этого нужно заводить разговоры, подготавливающие людей к встрече с важными вопросами: *кто мы? Куда мы идем?* Многие руководители, с которыми я познакомился, делают это инстинктивно, культивируя состояние, которое можно назвать продуктивной неудовлетворенностью. Они с подозрением относятся к успеху, предполагают, что существуют другие, более эффективные пути, и не боятся перемен. Они не считают, что знают ответы на все вопросы, и постоянно ищут путь к цели, стремятся к ясности.

Отделите цели эффективности от целей творчества

Каждый навык работы в группе можно отнести к одной из двух базовых категорий: навыки эффективности и творческие навыки.

Навыки эффективности – это умение каждый раз выполнять задание одинаково. Они связаны с точностью и надежностью, как у робота, и обычно применяются там, где можно четко описать целевое поведение, например в сфере обслуживания. Формирование цели для выполнения этих навыков подобно составлению наглядной карты: вы хотите выделить цель, четко указать направление и промежуточные пункты. Вот как это можно сделать:

1. Предоставьте группе четкие, достижимые примеры превосходной работы.
2. Обеспечьте обучение с большой частотой повторения и сильной обратной связью.
3. Сформулируйте яркие, запоминающиеся эмпирические правила (*если X, то Y*).
4. Подчеркивайте и уважайте основы навыка.

Творческие навыки – это умение группы выполнять трудную работу по созданию того, что раньше не существовало. Формулирование цели в этих областях подобно снаряжению экспедиции: вы должны обеспечить ее поддержкой, топливом и оборудованием, а также защитой, которая позволяет группе выполнять свою работу. Вот некоторые из приемов:

1. Обращайте пристальное внимание на состав и динамику группы.
2. Обеспечьте группе творческую автономию, укрепляйте и неустанно защищайте ее.
3. Обеспечьте безопасность неудач и обратной связи.
4. Поощряйте инициативу группы.

Естественно, в большинстве групп требуются навыки из обеих категорий, поскольку в одних сферах нужна эффективность, а в других – творческий подход. Важно четко определить эти сферы и в каждой использовать свой подход.

Возьмите на вооружение запоминающиеся фразы

Если внимательно посмотреть на успешные группы, то многие запоминающиеся фразы из их корпоративного сленга покажутся банальными, пафосными или старомодными. Мы инстинктивно сторонимся их. Но это ошибка. Их занудная очевидность – не недостаток, а достоинство. Именно прямота, режущая слух посторонним, придает им эффективность.

Сложность при создании действенных запоминающихся фраз заключается в том, что они должны быть простыми, ориентированными на действие и искренними: «все должно быть весело и немного необычно» (Zappos), «меньше говори, больше делай» (IDEO), «упорно работай и будь вежливым» (КИПП), «разбей камень» («Сан-Антонио Спёрс»), «найди для футболки место получше» (новозеландская команда «Олл Блэкс»), «привести гостей в восторг» (рестораны Дэнни Мейера). Все это не назовешь высокой поэзией, но здесь содержится четкое послание, призыв к действию. Это не осторожное предложение, а явное напоминание, резкий толчок в том направлении, куда стремится группа.

Выявите то, что действительно важно

Главная трудность в формировании ясного чувства цели заключается в том, что мир замусорен шумом, отвлекающими факторами и бесконечным количеством альтернативных целей. Выход – создать простые и универсальные критерии для выявления того, что действительно важно. Показательный пример – ситуация из периода становления компании Zappos, когда Тони Шей обнаружил, что эффективность сотрудников кол-центра измеряется количеством принятых звонков в час. Он понял, что традиционный критерий противоречит целям группы и поощряет нежелательное поведение (в первую очередь спешку и краткость). Поэтому он убрал этот критерий, заменив его личной эмоциональной связью (от *англ.* Personal Emotional Connections, кратко PEC), то есть формированием связи за пределами разговора о продукте. Разумеется, точное измерение PEC невозможно, но главной здесь была не точность, а осведомленность о цели группы и выстраивание соответствующего поведения. Поэтому когда сотрудник отдела клиентского обслуживания установил рекорд компании, потратив 10 часов 29 минут на один звонок, в Zappos посвятили этому событию специальный пресс-релиз.^[42]

Используйте артефакты

Если бы вы прилетели на Землю с Марса, желая познакомиться с успешными культурами, то довольно быстро выяснили бы, чем они занимаются. Окружающая среда в них насыщена артефактами, которые отражают цель и смысл их деятельности. Эти артефакты могут быть самыми разными: в штаб-квартире спецназа ВМС это снаряжение погибших бойцов, в Pixar – статуэтки «Оскар» и рисунки оригинальных идей фильмов, в тренировочном центре «Сан-Антонио Спёрс» – стеклянная витрина с камнем и кувалдой, олицетворение девиза команды «Разбей камень». Но все они усиливали один и тот же сигнал: *именно это важно*.

Сфокусируйтесь на поведении, задающем планку

Одна из трудностей при формулировании цели – перевести абстрактные идеи (ценности, миссия) в конкретные термины. Один из способов, которые используют успешные группы, – выделение одной задачи и применение ее для определения своей идентичности и установки уровня ожиданий.

Показательным примером может служить мужская хоккейная команда Квиннипэксского университета, небольшого учебного заведения в Хамдене, штат Коннектикут. В команде немного выдающихся игроков, но последние пять лет она неизменно входила в число лучших команд страны. Тренер Рэнд Пекнолд сумел сформировать культуру вокруг конкретного действия, которое он называет «сорок на сорок». Эта фраза относится к уходу в защиту, когда все команда возвращается в свою зону, чтобы отразить атаку противника – в основном с помощью прессинга. Уход в защиту происходит приблизительно сорок раз за матч, и цель Пекнолда состоит в том, чтобы игроки каждый раз выкладывались на 100 %. Другими словами, «сорок на сорок». Это непросто. Уход в защиту отнимает много сил, требует внимания и – самое главное – редко оказывает решающее влияние на ход игры.

«Он почти никогда не оправдывается, – говорит Пекнолд. – Вы можете тридцать девять раз подряд уходить в защиту, и это никак не скажется на игре. Но в сороковой раз может что-то произойти. Вы боретесь, отбираете шайбу, не даете забить – или сами организуете атаку, которая закончится голом. Этот один уход в защиту статистически незаметен, но может переломить игру. Вот почему мы “сорок на сорок”. Мы именно такие».

Хоккеисты из сборной Квиннипэксского университета все время произносят фразу «сорок на сорок». На тренировках, во время матча, при регулярных личных беседах с тренером. А редкие моменты удачного ухода в защиту Пекнолд обязательно особенным образом выделяет.

«На следующий день я приношу видеозапись и устраиваю разбор, – говорит он. – Я стараюсь не употреблять крепких выражений в общении с командой – с этим нужно быть очень осторожным. Но не в этом случае. Я ставлю запись ухода в защиту, и мы смотрим ее, как кино. Я говорю: “Смотрите на Шатти [нападающий Томми Шатт]. Смотрите, что делает этот чертов Шатти. Как он вырубает того парня”. И все ошалевают. Даже если действия Шатти привели к голу, я никогда не говорю о парне, который забросил шайбу, или о том, кто отдал пас, – они как бы не существуют. Я говорю только о Шатти, о его потрясающем уходе в защиту, и что это произошло потому, что мы сыграли “сорок на сорок”. Ясно видно, что парни это понимают, и на следующей тренировке все выкладываются на сто процентов, и им это нравится».

Пекнолд – не единственный лидер, который формирует цель вокруг незаметных, но требующих серьезных усилий действий. Известно, что Дэнни Мейер в своих ресторанах поправляет солонку, если она хоть немного сдвинулась и не стоит четко в центре стола. Учителя школы КИПП из Гарлема до сих пор рассказывают, как ее основатель в день открытия школы расставлял бутылки с водой для учеников рядом с тетрадями, до миллиметра выдерживая расстояние. Рихар тратит сотни часов на техническое совершенство и сюжет отдельных коротких мультфильмов, которые показывают перед демонстрацией каждого фильма студии. Эти ролики стоят дорого, но окупаются другим способом. Они дают возможность проявить себя молодым талантам, поощряют экспериментирование и, самое главное, демонстрируют внимание и мастерство, которые вкладываются в любую работу. Другими словами, скромные шаги обладают огромной силой, потому что они передают, усиливают и прославляют цель всей группы.

Эпилог

Работа над книгой изменяет человека подобно путешествию. На протяжении всех этих четырех лет я замечал едва заметные аспекты взаимодействия между людьми, на которые раньше не обращал внимания. Я видел, как в некоторых местах – в соседней булочной, в школе, где учатся мои дети, на заправке – мелочи во взаимоотношениях используются для создания сплоченной культуры. Я восхищался лидерами, которые рассказывали о своих неудачах, чтобы вызвать собеседника на откровенность. Дома я иначе вел себя с детьми: меньше говорил и пытался сформировать чувство принадлежности. (Лучше всего для этого подходят карточные игры.) Конечно, я не получил внезапным и магическим образом рентгеновского зрения, скорее

это было похоже на обучение какому-то виду спорта. Сначала ваши действия неуклюжи, но мастерство постепенно растёт.

Больше всего эти навыки мне пригодились, когда я выступал в роли тренера. Это была не спортивная команда, а литературный кружок в средней Монтессори-школе Раффинг в Кливленде, штат Огайо, в которой учились две мои младшие дочери. Члены кружка участвовали в конкурсе под названием «Сила слова», организованном руководством штата. Ученики целый год готовились к соревнованию продолжительностью один день. Получив три ключевые фразы (например, «хранить тайну» или «спрятанное сокровище»), они должны были сочинить три рассказа, которые затем оценивало жюри. Это очень веселое и вдохновляющее событие, в котором литературное творчество дополняется адреналином состязательности.

Кроме того, в этом конкурсе школа Раффинг всегда выступала не слишком удачно. В предыдущее десятилетие (я был наставником в течение двух лет) ученики изредка проходили во второй тур, но на этом все и заканчивалось. Такой результат был вполне логичен – в конце концов, маленькая школа Раффинг, в которой всего 40 учеников, соревновалась с громадными школами со всего штата. Но я задумался, нельзя ли улучшить наш результат, и в 2014 г. в качестве эксперимента решил применить некоторые идеи из материала, собранного для этой книги.

В октябре на первое занятие кружка пришли девять учеников. Кэтрин, Карсон, Элли, Вейла, Кэролайн, Нацуми, Дэвид, Натан и Зои составляли пеструю группу с разным уровнем мастерства и мотивации. Вейла и Элли были уверенными в себе и опытными, а Карсон и Кэролайн – нерешительными, едва почувствовавшими у себя творческие способности. Я тоже пребывал в некотором замешательстве. В прошлом я придерживался традиционного (то есть авторитарного) подхода к подготовке команды: я много говорил, читал нечто вроде лекций, затем анализировал написанные учениками рассказы. На преподавательском жаргоне это называется «мудрец на сцене», и мне было комфортно в этой роли. Однако теперь все должно было измениться.

Первым делом я изменил обстановку, в которой проводились занятия. Раньше мы сидели достаточно далеко друг от друга за маленькими столиками. Теперь я сдвинул четыре стола так, чтобы получился один, достаточно большой для того, чтобы мы смогли усесться за ним вдесятером, локоть к локтю. Затем вместо лекции о литературном мастерстве я попросил учеников назвать свою любимую книгу. (Несколько раз упоминался «Гарри Поттер», а также «Голодные игры».)

Потом я спросил, чем же так хороши эти книги.

«Потому что он сирота, – сказала Элли. – Во многих хороших книгах есть сироты».

«Потому что там описана жестокая война, – предположил Натан. – Все эти люди умирают, это жестоко, и ты не хочешь, чтобы они умирали».

«Потому что они просто очень, очень хороши», – сказал Карсон.

«Но почему?» – спросил я.

Карсон сглотнул. Это был высокий худой паренек с темными глазами, не склонный к эмоциям. Он тщательно подбирал слова.

«Потому что ты за них переживаешь».

«Точно!» – я приветствовал его ответ ударом «кулак о кулак».

Потом я задал им следующий вопрос: «Что вам *не* нравится в литературе?»

Ответы не заставили себя ждать. Им не нравилось придумывать идеи. Иногда сюжет приходил сам собой, но в большинстве случаев они смотрели на чистый лист бумаги, не зная, о чем писать.

«Иногда я захожу в тупик, – выразила общее мнение Кэтрин. – Застреваю на полпути и больше не могу ничего придумать».

Тогда я сказал, что хочу с ними кое-чем поделиться. Я открыл свой рюкзак и театральным жестом извлек оттуда стопку бумаги – первые наброски к этой книге. Мои ученики быстро расхватили листы. Они знали, что я писатель, и рассчитывали увидеть образцы безупречной прозы.

Читая, они постепенно понимали, что текст далек от совершенства. Страницы были испещрены рукописными исправлениями, в них вычеркивались слова и целые строчки. Попадались даже страницы, перечеркнутые крест-накрест. Это было похоже не на работу

признанного писателя, а скорее на школьное сочинение, получившее оценку «неудовлетворительно».

«Это ваше?» – спросил Натан.

«Да».

«И каждый раз столько исправлений?» – удивилась Вейла.

«Каждый раз», – подтвердил я.

Я рассказал им, что ничего из написанного мной не было совершенным, что я часто заходил в тупик и не мог придумать развитие сюжета. Я признался, что делаю много ошибок и что именно поиск и исправление этих ошибок улучшают текст.

Потом я задал им тему для упражнения. Через пятнадцать минут я попросил отложить ручки и объяснил простое правило: все имеют право прочесть свой рассказ вслух и все имеют право высказать мнение о чужой работе. Тем не менее кто-то не решался выставить свою работу на всеобщее обозрение, а кто-то не умел формулировать замечания. Но постепенно, неделя за неделей, мы учились. Кэрлайн, которая поначалу отказывалась читать свои рассказы, научилась не стесняться и познакомила нас с фантастическими мирами, которые ей нравилось создавать. Нацуми, которая не решалась критиковать товарищей, научилась доброжелательному анализу чужих работ.

Для обсуждения мы приняли формат «достоинства / что можно улучшить»: сначала мы отмечали положительные качества рассказа, затем предлагали идеи, как его улучшить. Со временем обмен мнениями превратился в привычку. Группа стала похожа не на типичный школьный класс, а на дошкольников, вместе решающих задачу о спагетти и зефире: они работали вместе, справляясь с проблемами, словно единый мозг.

Тем временем я сосредоточился на поддержании взаимодействия. Когда кто-то сочинял хороший рассказ или высказывал особенно пронизательное замечание, я не произносил ни слова, а приветствовал успех ударом «кулак о кулак». Подобно Дэнни Мейеру, я заполнил среду запоминающимися фразами, чтобы провести своих учеников через трудный процесс сочинения и правки. Одной из таких фраз была «сила проблемы», которая напоминала им, что в самых лучших историях действуют персонажи, сталкивающиеся с огромными проблемами, причем чем масштабнее проблема, тем лучше. (В конце концов, капитан Ахав гонялся не за мелкой рыбешкой.) Еще одна фраза – «используйте свою камеру» – напоминание о необходимости управлять своим взглядом. (Вы хотите, чтобы читатель проник в мысли персонажа или наблюдал за ним со стороны?) Я раз за разом повторял: «В каждой истории должны присутствовать голос, препятствия и желание. Чем больше проблема, тем лучше история. Вы, ребята, – спортсмены в области творчества, вы должны помочь друг другу стать лучше».

Для меня этот стиль наставничества в некотором смысле был еще сложнее. Он требовал размышлений о том, как спровоцировать дискуссию, как поддержать мотивацию. Я также старался удерживать себя от тех или иных действий: например, не управлял разговором, а время от времени позволял ему уходить в сторону. Но в других отношениях мне было легче. Я не пытался передать знания (что требует серьезной подготовки и точности), я мог брать на себя роль гида, позволяя группе действовать и высматривая моменты, когда я могу вмешаться, фразой или языком тела, чтобы привлечь внимание или указать на удачный выбор, который они сделали.

Районный конкурс проходил в День святого Валентина. В то утро на северо-восток Огайо обрушилась снежная буря, которая принесла с собой тринадцатисантиметровый слой снега и ветер со скоростью 70 км/ч. В школу, где проходил конкурс, мы пробивались сквозь бурю и видели слетевшие с дороги фуры и легковые автомобили, сгрудившихся на обочине сотрудников службы спасения – на фоне белой ревущей пелены, как в апокалиптических фильмах о зомби. «Мы должны написать рассказ об этой буре», – сказала Зои, и остальные принялись предлагать сюжеты на тему того, что они видели.

Приехав в школу, мы заняли стол у окна. Затем дети пожелали друг другу успеха и разошлись по классным комнатам, чтобы получить свои задания и сочинить рассказы. Два часа спустя они вернулись – с широко распахнутыми глазами, выжатые как лимон. В три часа, после проверки всех сочинений, организаторы пригласили нас, вместе с несколькими сотнями других участников, в спортзал на церемонию награждения победителей.

Одним словом, мы добились успеха. Среди семиклассников Зои заняла четырнадцатое место. Среди восьмиклассников Натан был двенадцатым, Вейла – десятой, Нацуми – четвертой, а Элли

– первой. В конце дня мы держали в руках приз за первое место среди восьмых классов. Через несколько недель наша команда так же успешно выступила на другом районном конкурсе, где Зои заняла первое место и ее работа была признана лучшей на этом этапе. Четверых моих учеников отобрали для следующего тура конкурса, на уровне штата, впервые за всю историю школы, и Элли получила приз как талантливый молодой писатель.

Но самым важным я считаю не наши победы, а то, что произошло с Карсоном, тихим восьмиклассником, который не был слишком уж увлечен литературным творчеством. Он не прошел во второй тур районного конкурса, но продолжал посещать занятия по четвергам. Карсон уже не стеснялся читать свои рассказы и проявлял творческие способности в других сферах. (Весной, к огромному удивлению родителей и учителей, он сыграл трудную роль Аттикуса Финча в школьной постановке по роману Харпер Ли «Убить пересмешника».)

В нашей команде специальностью Карсона было сочинение юмористических рассказов о выдуманном персонаже по имени Джонни Мактаф, высоком, красивом и необыкновенно уверенном в себе старшекласснике, который без всяких на то оснований считал себя величайшим футболистом мира. Рассказы о Джонни Мактафе получались настолько милыми отчасти из-за того, что из-за непоколебимой уверенности главного героя в том, что ему никто не нужен – ни тренер, ни команда, ни родители, ни даже шлем, – он постоянно попадал в забавные переделки. Но главная причина успеха заключалась во взаимодействии Карсона со слушателями. Каждую неделю Карсон, имитируя самодовольные интонации главного героя, читал последнюю серию приключений Джонни Мактафа, а все остальные покатывались со смеху. Мы смеялись над заблуждениями этого парня, который считал, что может завоевать мир в одиночку. А потом начинали все вместе совершенствовать рассказ.

Благодарности

Создание книги – это командная работа, и мне повезло, что у меня были необыкновенно квалифицированные наставники. В первую очередь я хотел бы отметить моего блестящего редактора, Энди Уорда, и моего великолепного литературного агента, Дэвида Блэка.

Мой брат Морис, необыкновенно талантливый редактор и писатель, оказал мне неоценимую помощь в процессе работы над книгой – подавал идеи, высказывал возражения, редактировал рукописи и терпеливо участвовал в нескончаемых разговорах. Эти разговоры, в большей степени, чем все остальное, сформировали эту книгу.

Я хотел бы поблагодарить сотрудников тех компаний, которые помогли мне в работе над книгой. В издательстве Random House: Каела Мейерс, Синди Мюррей, Сьюзен Соркоран, Ким Хови, Кара Уолш, Саймон Салливан, Амелия Зальцман и Паоло Пепе. В Black Inc: Сьюзен Рейхофер, Эмили Хоффман, Сара Смит и Дженни Геррера. Рихар: Эд Кэтмелл, Мишель Рэдклиф, Венди Танзилло и Майк Санди. В «Сан-Антонио Спёрс»: Р. К. Бафорд, Чип Энгелланд, Чед Форсье и Шон Маркс. В Zappos: Мэгги Шу, Джо Мэхон, Лайза Шафро, Энджел Сагг, Дженни Маркел, Зубин Дамания, Зак Уэйр и Конни Е. В IDEO: Дуэйн Брей, Нили Метуки, Ньюки Гитахи, Лоуренс Абрахамсон, Питер Антонелли и Надя Уолкер. В КИПП: Дэйв Левин, Майк Фейнберг, Джо Негрон, Элисон Уиллис Холли, Лорен Абрамсон, Эйнджела Фасцилла, Джефф Ли, Карли Скотт, Алекса Роше и Гленн Дэвис. В Union Square Hospitality Group: Дэнни Мейер, Эрин Моран, Хейли Кэррол, Ричард Корейн, Рейчел Хофхеймер, Сьюзен Рейли Сальгадо, Стефани Джексон, Ким Дипало, Элисон Стаад и Таня Эдмундс. Я также хочу поблагодарить бойцов спецназа ВМС, которые попросили не называть их имен.

Многие члены научного сообщества сочли возможным уделить мне время и поделились своими знаниями, и я хочу выразить им особую благодарность. Это Джей ван Бэвел, Эми Эдмондсон, Сигал Барсейд, Грегори Уолтон, Джефф Коэн, Джефф Полцер, Карл Марси, Уилл Фелпс, Томас Аллен, Джефффри Симпсон, Клиффорд Стотт, Энди Молински, Брэдди Стаатс, Орен Ледерман, Алекс Пентланд и Бен Уэйбер.

Многие мои коллеги и друзья щедро делились своими мыслями об эффективности и культуре групп – во многих случаях потому, что им посчастливилось работать в великолепных коллективах. Я им безмерно благодарен. Это Крис Антонетти, Майк Чернофф, Терри Франкона, Пол и Карен Долан, Дерек Фолви, Картер Хоукинс, Джеймс Харрис, Сеси Кларк, Брайен Майлс, Оскар Гутьеррес Рамирес, Алекс Экельман, Эрик Биндер, Мэтт Форман, Том Виденбауэр, Скай Андречек, Виктор Ван, Алекс Мерберг, Мэтт Блейк, Джонни Горил, Марлен Лейки, Нильда

Тафанелли, Росс Аткинс, Марк Шапиро, Адам Грант, Питер Винт, Джон Кессел, Крис Грант, Джерри Аццинаро, Джош Гибсон, Стив Гера, Рич Дивайни, Сэм Прести, Билли Донован, Марк Дайно, Оливер Уинтербон, Дастин Сил, Скотт МакЛахлан, Майк Форд, Генри Эббот, Дэвид Эпштейн, Алекс Гибни, Ласло Бок, Том Вуджек, Боб Боуман, Дэвид Марш, Финн Гандерсон, Ричи Грэм, Энн Бафорд, Трой Флэнаган, Шон Хантер, Деннис Яффе, Рэнд Пекнолд, Бретт Ледбеттер, Пит Кэррол, Синди Бристоу, Майкл Ралман, Билл Пабст, Джей Берхалтер, Нико Ромейн, Вим ван Цвам, Скотт Флуд, Дэн Рассел и Дуг Лемов.

Кроме того, я хотел бы поблагодарить таких людей, как Джон Койл, Мариан Джонс, Джон Гуджио, Роб Фишер, Фред и Биб Фишер, Том Кицциа, Тодд Балф, Джефф и Синди Келлер, Лаура Хонхолд, Майк Патернити, Сара Корбетт, Марк Брайант, Маршалл Селла, Кэти Фрир, Том и Кэти Бурш, Пол Кокс, Кирстен Доктер, Роби и Эмили Поллард, Дэйв Лукас, Джордж Билджер, Дуг и Лайза Вэйхи, Кэрри Турман, Джон Рор, Гео Бич, Сидни Уэбб. Я признателен также Лайзе Дамур – за ее зоркий взгляд редактора.

И наконец, я хочу выразить признательность родителям, Морису и Агнес Койл, которые выступают для меня путеводными звездами вдохновения и поддержки. Я благодарен своим детям, Эйдану, Кэти, Лии и Зои, неисчерпаемым источникам радости и смысла, которыми я очень горжусь. Но больше всего я благодарен моей жене Джен – ее сердечность, ум, доброта и любовь освещают каждый день моей жизни. Без тебя не было бы этой книги.

Примечания

Введение

Когда два плюс два равняется десяти

О влиянии культуры на финансовый результат см.: *John Kotter and James Heskett. Corporate Culture and Performance*. N. Y.: The Free Press, 1992; *D. Denison and A. Mishra. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness // Organization Science*. 6 (1995). P. 204–223; *G. Gordon and N. DiTomaso. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture // Journal of Management Studies*. 29 (1992). P. 783–798.

1. Хорошие овцы

О сигналах принадлежности см.: *W. Felts, T. Mitchell and E. Byington. How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Member and Dysfunctional Groups // Research in Organizational Behavior*. 27 (2006). P. 175–222; *J. Curhan and A. Pentland. Thin Slices of Negotiation: Predicting Outcomes from Conversational Dynamics Within the First Five Minutes // Journal of Applied Psychology*. 92 (2007). P. 802–811; *William Stoltzman. Toward a Social Signaling Framework: Activity and Emphasis in Speech* (магистерская диссертация). MIT, 2006. Исследования социометрии см.: *Alex Pentland. Honest Signals*. Cambr., MA: MIT Press, 2008; и *Social Physics*. N. Y.: The Penguin Press, 2014; а также *Ben Waber. People Analytics*. Upper Saddle River, NJ: Pearson FT Press, 2013.

2. День стоимостью миллиард долларов, когда ничего не произошло

Историю разработки движка AdWords компанией Google см.: *Steven Levy. In the Plex*. N. Y.: Simon & Schuster, 2011. Более подробно об успешности разных организационных моделей см.: *J. Baron and M. Hannan. Organizational Blueprints for Success in High-Tech Startups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies // California Management Review*. 44 (2002). P. 8–36; *M. Hannan, J. Baron, G. Hsu and O. Kocak. Organizational Identities and the Hazard of Change // Industrial and Corporate Change*. 15 (2006). P. 755–784.

Более подробную информацию о сигналах принадлежности и изменении поведения см.: *G. Walton, G. Cohen, D. Cwir and S. Spencer. Mere Belonging: The Power of Social Connections*. // *Journal of Personality and Social Psychology*. 102 (2012). P. 513–532; *G. Walton and P. Carr. Social Belonging and the Motivation and Intellectual Achievement of Negatively Stereotyped Students // Stereotype Threat: Theory, Processes and Application*. M. Inzlicht and T. Schmader (eds.). N. Y.: Oxford University Press, 2012; *A. Brooks, H. Dai and M. Schweitzer. I'm Sorry About the Rain! Superfluous Apologies Demonstrate Empathic Concern and Increase Trust // Social Psychological and Personality Science*. 5 (2014). P. 467–474; *G. Carter, K. Clover, I. Whyte, A. Dawson and C. D'Este. Postcards from the Edge Project: Randomised Controlled Trial of an Intervention Using Postcards to*

Reduce Repetition of Hospital Treated Deliberate Self Poisoning // *BMJ* (2005); *P. Fischer, A. Sauer, C. Vogrinic and S. Weisweiler*. The Ancestor Effect: Thinking about Our Genetic Origin Enhances Intellectual Performance // *European Journal of Social Psychology*. 41 (2010). P. 11–16.

О восприятии мозгом принадлежности и идентичности см.: *J. Van Bavel, L. Hackel and Y. Xiao*. The Group Mind: The Pervasive Influence of Social Identity on Cognition // *Research and Perspectives in Neurosciences*. 21 (2013). P. 41–56; *D. Packer and J. Van Bavel*. The Dynamic Nature of Identity: From the Brain to Behavior // *The Psychology of Change: Life Contexts, Experiences and Identities*. N. Branscombe and K. Reynolds (eds.). Hove, UK: Psychology Press, 2015; *D. de Cremer and M. van Vugt*. Social Identification Effects in Social Dilemmas // *European Journal of Social Psychology*. 29 (1999). P. 871–893.

3. Рождественское перемирие, одночасовой эксперимент и ракетчики

История рождественского перемирия описана в разных источниках; самые надежные версии см.: *Tony Ashworth*. *Trench Warfare 1914–1918: The Live and Let-Live System*. L.: Pan Books, 2000; *Stanley Weintraub*. *Silent Night*. N. Y.: Plume, 2002. Более широкий взгляд на альтруизм см.: *Robert Axelrod*. *The Evolution of Cooperation*. N. Y.: Basic Books, 1984; *Michael Tomasello*. *Why We Cooperate*. Cambr., MA: MIT Press, 2009.

Об эксперименте WIPRO см.: *D. Cable, F. Gino and B. Staats*. Breaking Them In or Revealing Their Best? Reframing Socialization Around Newcomer Self-Expression // *Administrative Science Quarterly*. 58 (2013). P. 1–36. Для более подробной информации о ракетчиках я бы рекомендовал обратиться к книге: *Eric Schlosser*. *Command and Control*. N. Y.: The Penguin Press, 2013.

4. Как создать принадлежность

Исследование Нила Пейна о тренерских качествах Поповича см.: <https://fivethirtyeight.com/features/2014-nba-preview-the-rise-of-the-warriors/>. Исследование, почему игроки НБА склонны к эгоистичному поведению, см.: *E. Uhlmann and C. Barnes*. Selfish Play Increases During High-Stakes NBA Games and Is Rewarded with More Lucrative Contracts // *PLoS ONE*. 9 (2014).

О магической обратной связи см.: *D. Yeager, V. Purdie-Vaughns, J. Garcia, N. Apfel, P. Brzustoski, A. Master, W. Hessert, M. Williams and G. Cohen*. Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide // *Journal of Experimental Psychology: General*. 143 (2013). P. 804–824.

5. Дизайн для принадлежности

О работе Томаса Аллена см.: *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization*. Cambr., MA: MIT Press, 1984.

Увлечение Тони Шея Макгайвером никуда не исчезло. Когда я приезжал к нему, он начал внедрять совершенно новый управленческий подход, который получил название «холакратия», при котором традиционные менеджеры заменяются самоорганизующимися «кружками», где участники сами определяют задачи и распределяют роли. Холакратия не принесла успеха – и это еще мягко сказано. Последовала волна увольнений сотрудников, и в 2016 г. Zappos впервые за семь лет не попала в список 100 компаний, наиболее дружественных для работников, составляемый журналом *Fortune*. После этого Шей увлекся еще более абстрактной системой управления под названием Teal. Результат пока неясен.

6. Идеи для действия

О силе благодарности см.: *L. Williams and M. Bartlett*. Warm Thanks: Gratitude Expression Facilitates Social Affiliation in New Relationships via Perceived Warmth // *Emotion*. 15 (2014); *A. Grant and F. Gino*. A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior // *Journal of Personality and Social Psychology*. 98 (2010). P. 946–955. О недостатках метода «сэндвича» см.: *C. Von Bergen, M. Bressler and K. Campbell*. The Sandwich Feedback Method: Not Very Tasty // *Journal of Behavioral Studies in Business*. 7 (2014).

Электронные письма – богатый источник сигналов принадлежности. Два исследования показывают, как они раскрывают внутреннюю структуру группы: *L. Wu*. Social Network Effects on Productivity and Job Security: Evidence from the Adoption of a Social Networking Tool // *Information Systems Research*. 24 (2013). P. 30–51; *S. Srivastava, A. Goldberg, V. Manian and C.*

Potts. Enculturation Trajectories: Language, Cultural Adaptation, and Individual Outcomes in Organizations // Management Science (готовится к печати).

7. «Скажите, что вам нужно, и я вам помогу»

Запись переговоров в кабине рейса 232 см. по ссылке: https://aviation-safety.net/investigation/cvr/transcripts/cvr_ua232.pdf. Капитан Альфред Хайнес подробно рассказал о катастрофе в докладе для Исследовательского центра Эймса 24 мая 1991 г. в Летно-исследовательском центре им. Армстронга (в то время – им. Драйдена) на территории авиационной базы ВВС США «Эдвардс» в штате Калифорния. Расшифровку доклада можно найти здесь: <http://clear-prop.org/aviation/haynes.html>. См. также: *Laurence Gonzales. Flight 232*. N. Y.: W. W. Norton & Company, 2014; *Jan U. Hagen. Confronting Mistakes*. L.: Palgrave Macmillan, 2013.

Другой аспект инцидента с рейсом 232 – набор алгоритмов обучения под названием «Управление возможностями экипажа» (*Crew Resource Management, CRM*), который был внедрен Национальным комитетом по вопросам безопасности транспорта в 1970-х гг. после нескольких катастроф, вызванных ошибками пилотов. Обучение было направлено на замену принципа «пилот всегда прав» открытой и быстрой коммуникацией – командира и экипаж обучали ряду простых приемов, предназначенных для совместного выявления и разрешения проблем. Незадолго до катастрофы рейса 232 капитан Хайнес прошел курс CRM продолжительностью несколько недель; он говорил, что эта программа спасла жизнь и ему, и всем, кто выжил в той катастрофе.

8. Петля уязвимости

О формировании индивидуальных и групповых связей см.: *A. Aron, E. Melinat, E. Aron and R. Bator. The Experimental Generation of Interpersonal Closeness: A Procedure and Some Preliminary Findings // Personality and Social Psychology Bulletin*. 23 (1997). P. 363–377; *W. Swann, L. Milton and J. Polzer. Should We Create a Niche or Fall in Line? Identity Negotiation and Small Group Effectiveness // Journal of Personality and Social Psychology*. 79, (2000). P. 238–250; *J. Chatman, J. Polzer, S. Barsade and M. Neale. Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes // Administrative Science Quarterly*. 43 (1998). P. 749–780.

О механизме доверия см.: *D. DeSteno, M. Bartlett, J. Baumann, L. Williams and L. Dickens. Gratitude as a Moral Sentiment: Emotion-Guided Cooperation in Economic Exchange // Emotion*. 10 (2010). P. 289–293; *B. von Dawans, U. Fischbacher, C. Kirschbaum, E. Fehr and M. Heinrichs. The Social Dimension of Stress Reactivity: Acute Stress Increases Prosocial Behavior in Humans // Psychological Science*. 23 (2012). P. 651–660. Более подробно см.: *David DeSteno. The Truth About Trust*. N. Y.: Hudson Street, 2014.

О задаче поиска красных воздушных шаров см.: *J. Tang, M. Cebrian, N. Giacobe, H. Kim, T. Kim and D. Wickert. Reflecting on the DARPA Red Balloon Challenge // Communications of the ACM*. 54 (2011). P. 78–85; *G. Pickard, I. Rahwan, W. Pan, M. Cebrian, R. Crane, A. Madan and A. Pentland. Time-Critical Social Mobilization // Science*. 334 (2011). P. 509–512.

9. Мастера сотрудничества

О создании спецназа ВМС см.: *Elizabeth Kauffman. America's First Frogman*. Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2004. Об Upright Citizens Brigade см.: *Brian Raftery. High Status Characters*. N. Y.: Megawatt Press, 2013; *Matt Besser, Ian Roberts and Matt Walsh. The Upright Citizens Brigade Comedy Improvisational Manual*. N. Y.: The Comedy Council of Nicea LLC, 2013; *Kelly Leonard and Tom Yorton. Yes, And*. N. Y.: HarperBusiness, 2015; *Kim Howard Johnson. The Funniest One in the Room: The Lives and Legends of Del Close*. Chicago: Chicago Review Press, 2008.

11. Как обеспечить сотрудничество с отдельными людьми

О Bell Labs см.: *David Gertner. The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation*. N. Y.: Penguin Press, 2012. Об IDEO см.: *Tom Kelley. The Art of Innovation*. N. Y.: Currency Doubleday, 2001; *Tom Brown. Change by Design*. N. Y.: HarperBusiness, 2009.

Исследования конкорданса см.: *C. Marci, J. Ham, E. Moran and S. Orr. Physiologic Correlates of Perceived Therapist Empathy and Social-Emotional Process During Psychotherapy // Journal of Nervous and Mental Disease*. 195 (2007). P. 103–111; *C. Marci and S. Orr. The Effect of Emotional*

Distance on Psychophysiologic Concordance and Perceived Empathy Between Patient and Interviewer // *Applied Psychophysiology and Biofeedback*. 31 (2006). P. 115–128.

13. Триста одиннадцать слов

О системе навигации скворцов см.: *M. Ballerini, N. Cabibbo, R. Candelier, A. Cavagna, E. Cisbani, I. Giardina, V. Lecomte, A. Orlandi, G. Parisi, A. Procaccini, M. Viale and V. Zdravkovic*. Interaction Ruling Animal Collective Behavior Depends on Topological Rather than Metric Distance: Evidence from a Field Study // *PNAS*. 105 (2008). P. 1232–1237.

Результаты работы Габриэль Эттинген о мысленном контрастировании можно найти в ее книге *Rethinking Positive Thinking*. N. Y.: Current, 2014, а также в статье: *G. Oettingen, D. Mayer, A. Sevincer, E. Stephens, H. Pak and M. Hagenah*. Mental Contrasting and Goal Commitment: The Mediating Role of Energization // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 35 (2009). P. 608–622.

Об эффекте Пигмалиона Роберта Розенталя см.: *R. Rosenthal and L. Jacobson*. «Teachers» Expectancies: Determinates of Pupils' IQ Gains // *Psychological Reports*. 19 (1966). P. 115–118. О влиянии нарративов на мотивацию см.: *A. Grant, E. Campbell, G. Chen, K. Cottone, D. Lapedis and K. Lee*. Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 103 (2007). P. 53–67.

14. Хулиганы и хирурги

Подробнее об описанных в главе темах см.: *C. Stott, O. Adang, A. Livingstone and M. Schreiber*. Tackling Football Hooliganism: A Quantitative Study of Public Order, Policing and Crowd Psychology // *Psychology Public Policy and Law*. 53 (2008). P. 115–141; *C. Stott and S. Reicher*. How Conflict Escalates: The Inter-Group Dynamics of Collective Football Crowd «Violence» // *Sociology*. 32 (1998). P. 353–377; *A. Edmondson, R. Bohmer and G. Pisano*. Speeding Up Team Learning // *Harvard Business Review*. 79, № 9 (2001). P. 125–132; *A. Edmondson, R. Bohmer and G. Pisano*. Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals // *Administrative Science Quarterly*. 46 (2001). P. 685–716.

15. Путь к мастерству

См.: *S. Reilly Salgado and W. Starbuck*. Fine Restaurants: Creating Inimitable Advantages in a Competitive Industry. New York University Graduate School of Business Administration, 2003 (диссертация).

16. Путь к творчеству

См.: *Ed Catmull and Amy Wallace*. *Creativity Inc.* N. Y.: Random House, 2014.

Рекомендуемая литература

Laszlo Bock. *Work Rules*. N. Y.: Grand Central Publishing, 2015.

David Brooks. *The Social Animal*. N. Y.: Random House, 2011.

Arie de Geus. *The Living Company*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2002.

Angela Duckworth. *Grit: The Power of Perseverance and Passion*. N. Y.: Scribner, 2016.

Charles Duhigg. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. N. Y.: Random House, 2012.

Amy Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 2012.

Adam Grant. *Give and Take*. N. Y.: Viking, 2013.

Richard Hackman. *Leading Teams*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2002.

Chip Heath and Dan Heath. *Switch: How to Change Things When Change is Hard*. N. Y.: Broadway Books, 2010.

Sebastian Junger. *Tribe: On Homecoming and Belonging*. N. Y.: HarperCollins, 2016.

James Kerr. *Legacy*. London: Constable & Robinson, 2013.

Patrick Lencioni. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Stanley McChrystal. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. N. Y.: Portfolio, 2015.

Mark Pagel. *Wired for Culture*. N. Y.: W. W. Norton & Company, 2012.

Daniel Pink. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. N. Y.: Riverhead Books, 2009.

Amanda Ripley. *The Smartest Kids in the World: And How They Got That Way*. N. Y.: Simon & Schuster, 2013.

Edgar H. Schein. *Helping*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Edgar H. Schein. *Humble Inquiry*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2013.

Peter M. Senge. *The Fifth Discipline*. N. Y.: Doubleday Business, 1990.

Michael Tomasello. *Why We Cooperate*. Cambr., MA: MIT Press, 2009.