

ОШИИ

БАТЬ

ЭМИ ЭДМОНДСОН
профессор Гарвардской школы бизнеса

СЯ

— ЭТО

НО

 БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

РМ

УДК 159.923.2
ББК 88.52
Э22

Copyright © 2023 by Amy C. Edmondson. All rights reserved.

Эдмондсон, Эми.

Э22 Ошибаться — это норм! Простая система, позволяющая извлекать максимальную пользу из своих факатов / Эми Эдмондсон ; [перевод с английского Е.В. Фёдоровой]. — Москва : Эксмо, 2024. — 320 с. — (Бестселлеры саморазвития).

ISBN 978-5-04-193699-0

Раньше мы считали неудачу чем-то постыдным. Сейчас же разрываемся между двух подходов. Первый основан на том, что нужно избегать ошибок любой ценой, второй — призывает «переболеть» промах как можно быстрее и двигаться дальше. Но проблема в том, что ни одна из этих стратегий не учитывает разнообразности неудач и способы работы с ними.

В этой книге авторитетный психолог и профессор Гарвардской школы бизнеса, основываясь на многочисленных исследованиях неудач в бизнесе, поп-культуре и истории, предлагает собственный метод оценки и работы с факатами. Он учитывает масштаб ошибки, обстоятельства, временные условия и многое другое. А еще благодаря этому методу вы можете легко просчитывать риски и выжимать максимум пользы из своих промахов.

**УДК 159.923.2
ББК 88.52**

© Фёдорова Е. В., перевод на русский язык, 2024
© Гусарев К., обложка, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ISBN 978-5-04-193699-0

*Для Джека и Ника
с неизменной любовью
и растущим восхищением*

Оглавление

Пролог	6
Введение	9
Часть I. ТЕРРИТОРИЯ НЕУДАЧ	25
Глава 1. ПОГОНЯ ЗА ХОРОШИМИ НЕУДАЧАМИ	27
Глава 2. ЭВРИКА!	55
Глава 3. ЛЮДЯМ СВОЙСТВЕННО ОШИВАТЬСЯ	94
Глава 4. ИДЕАЛЬНЫЙ ШТОРМ	132
Часть II. ПРАКТИКА НАУКИ О НЕУДАЧАХ	173
Глава 5. МЫ ВСТРЕТИЛИ ВРАГА	175
Глава 6. КОНТЕКСТЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ	208
Глава 7. ОЦЕНКА СИСТЕМ	238
Глава 8. УСПЕШНОСТЬ КАК ПОДТВЕРЖДЕНИЕ СКЛОННОСТИ К ОШИБКАМ	275
Благодарность	313
Об авторе	316

Пролог

Я не боюсь шторма, потому что
благодаря ему учусь вести свой ко-
рабль.

— Луиза Мэй Олкотт

Июнь 1993. Я сижу за старым деревянным столом на пятнадцатом этаже «Уильям Джеймс Холла», на территории кампуса Гарвардского университета, где учусь в аспирантуре по программе «Организационное поведение»¹. Я вглядываюсь в маленький черно-белый монитор своего громоздкого компьютера Apple, а на краю стола лежит стопка из нескольких сотен бумажных анкет. По ним я оцениваю командную работу врачей и медсестер из двух близлежащих больниц. Проанализировав данные, я увидела, что одни команды работали намного лучше, чем другие.

Пришло время узнать, сколько ошибок они совершили. В моих руках компьютерный диск с долгожданной информацией по каждой команде за последние шесть месяцев. Мне осталось провести статистический анализ, чтобы увидеть, коррелируют ли данные анкетного опроса с материалами об ошибках. Это был момент, предшествующий моей первой крупной исследовательской неудаче. Скоро я поймаю себя на мысли, — уже не в первый раз, — что, возможно, не гожусь для аспирантуры.

¹ Организационное поведение — практическая область знания о поведении людей и их групп внутри организации. — *Прим. пер. (здесь и далее, если не указано иное).*

ПРОЛОГ

Насчет обучения в ней у меня изначально были противоречивые чувства. Я восхищалась людьми, которые сделали значимый вклад в науку безо всякой ученой степени. Мне казалось, что если вы умны и изобретательны, то сможете проложить свой уникальный путь, создавая то, что изменит мир. Но спустя десять лет после окончания колледжа мне пришлось признать свое поражение. Правда, бóльшая часть этих лет была творческой, чему под определенным углом можно было только позавидовать.

Я работала главным инженером у Ричарда Фуллера, изобретателя геодезического купола. А после случайной встречи с основателем консалтинговой компании переключилась с инженерной деятельности на организационное поведение и вскоре была просто очарована организациями (и их неудачами!). Я изучала старейшие и крупнейшие компании Америки. В конце 1980-х познакомилась с менеджерами из автомобильной промышленности, которые видели, что клиентам нужны экономичные, высококачественные автомобили, например такие, как новые модели из Японии. Но они не смогли заставить свои гигантские организации перестроиться, чтобы создать что-то подобное. Куда ни глянь, вдумчивые руководители сетовали на неспособность своих организаций адаптироваться к актуальным изменениям.

Я получала огромное удовольствие от этой работы. Но вскоре поняла, что мои способности в области организационного поведения исчерпаны. И если я хочу чего-то добиться, мне нужно вернуться к учебе. Тогда, возможно, я смогу достигнуть цели, которая начала постепенно формироваться в моей голове, — *помогать людям и организациям процветать в постоянно меняющемся мире*. Я понятия не имела, как этому научиться и как изменять подходы организаций к работе, но у меня было чувство, что я смогу в этом разобраться с помощью обучения в аспирантуре.

Поскольку областью моих научных интересов были вопросы обучения организаций, я, став аспирантом, присоедини-

ОШИБАТЬСЯ – ЭТО НОРМ!

лась к команде исследователей, изучавших врачебные ошибки в медицинской школе Гарварда. В этом проекте я собиралась научиться проводить исследования. Ваша первая учительница наверняка говорила, что ошибки — это важнейший элемент обучения. А врачебные ошибки, как известно любому, кто хоть раз лежал в больнице, не редки и имеют серьезные последствия.

Итоги моей работы в этом проекте вряд ли можно назвать хорошим началом исследовательской карьеры — моя гипотеза не подтвердилась. Я полагала, что слаженная командная работа приводит к уменьшению количества врачебных ошибок. Но результаты еженедельного мониторинга на основе карт пациентов и бесед с персоналом больниц не оправдали моих ожиданий. Они указывали на то, что у лучших команд показатель ошибок был не ниже, а *выше*. Я оказалась не просто не права, а чертовски не права.

Надежда на публикацию статьи о результатах моей работы испарилась, и я снова начала сомневаться в том, что могу состояться как исследователь. Большинство из нас стыдится своих неудач. Мы скорее спрячем ошибки, чем станем учиться на них. Мне тоже было стыдно признаться научному руководителю в своем провале.

Через несколько дней это неприятное событие приведет меня к новым данным и последующим исследовательским проектам, которые изменят ход моей академической карьеры и в итоге спасут ее. На основе своего провального исследования я опубликовала научную работу под названием «Учиться на ошибках» — проще сказать, чем сделать». Эта тема прошла красной нитью через всю мою последующую деятельность, включая эту книгу.

Я также начала понимать, что успех исследователя невозможен без череды неудач. Если вы не потерпите неудачу, иногда одну за другой, то не сможете двигаться дальше. После моего «неудачного» опыта у меня сформировалось более тонкое понимание таких явлений, как *ошибка*, *неудача* и *казус*. Этим я и хочу с вами поделиться.

Введение

Успех — это умение двигаться от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма.

— Уинстон Черчилль

Идея о том, что люди и организации должны учиться на своих неудачах, популярна и даже очевидна. Но большинство неспособны извлечь из них ценные уроки. Мы не утруждаем себя размышлениями над тем, что сделали не так. Собственные неудачи нас смущают, и нам не хочется их признавать, поэтому мы сосредотачиваемся на неудачах других. А когда другие указывают на наши ошибки, мы их отрицаем, замалчиваем и игнорируем.

Каждый ребенок рано или поздно учится уклоняться от вины, указывая пальцем на кого-то другого. Со временем это входит в привычку. Хуже того, эта привычка заставляет нас избегать опыта и испытаний, в которых мы можем потерпеть неудачу. В результате мы теряем бесконечные возможности учиться и развивать новые навыки. Это пагубное сочетание человеческой психологии, социализации и общепринятой системы поощрения делает процесс освоения науки о неудачах гораздо более сложным, чем должно быть. Невозможно оценить потерянное время и ресурсы из-за нашей неспособности учиться на собственных ошиб-

ОШИБАТЬСЯ – ЭТО НОРМ!

ках. Так же трудно измерить и эмоциональную нагрузку от неудач. Большинство из нас старается их избежать, лишая себя приключений, достижений и даже любви.

Эта книга рассказывает о том, что именно делает обучение на собственных ошибках настолько трудным и в жизни, и в организациях, которые мы создаем. Из нее вы узнаете, как можно научиться трансформировать ошибки и промахи в бесценный опыт.

Как вы уже поняли, я не только изучала, но и сама пережила множество неудач. И чтобы не опустить руки, мне пришлось на собственном опыте разбираться, как научиться не винить себя за ошибки. Множество моих работ (больше чем я могу сосчитать) ведущие журналы отказались публиковать. У меня сломалась машина, и я провела непростую ночь на обочине дороги, сокрушаясь о том, что не прошла техосмотр вовремя. На первом курсе колледжа я завалила экзамен по матанализу. И пропустила важные игры Малой Лиги, чем разочаровала обоих своих сыновей. Список можно продолжать и продолжать. Чтобы примириться со своими ошибками и помочь в этом другим, я решила обратиться к науке.

Считаю, что для успешного преодоления неудач и извлечения из них выгоды, необходимо понять, что не все неудачи одинаковы. Одни из них можно назвать *плохими*, а другие — *хорошими* (или правильными). Вторые влекут за собой важные открытия, которые улучшают нашу жизнь и мир вокруг. А большинство первых, к счастью, можно предотвратить. Предлагаю вам рассмотреть типологию неудач, которая поможет отличать одни от других. Вы также научитесь по-другому думать о себе и своих ошибках, распознавать контексты, где неудачи могут случиться, и понимать роль систем. Это *три ключевые компетенции* для грамотного владения наукой о неудачах.

Я познакомлю вас со знаменитыми людьми из разных сфер, стран и даже столетий, которые ценят ошибки и уме-

ВВЕДЕНИЕ

ют правильно к ним относиться. Как показывает их опыт, необходимо научиться проводить продуманные эксперименты и распознавать ошибки, чтобы извлекать ценные уроки из собственных неудач, а для этого требуются мастерство и эмоциональная стойкость.

Теория и практика, представленные в этой книге, — прямой результат моей исследовательской и академической деятельности в области социальной психологии и организационного поведения на протяжении 25 лет. Я проводила исследования в корпорациях, государственных учреждениях, стартапах, школах и больницах. Беседуя с сотнями сотрудников этих организаций — менеджерами, инженерами, медсестрами, врачами, директорами и ведущими специалистами, — я начала замечать закономерности, которые помогли мне выявить типы неудач, а также множество практик по извлечению из них уроков. Давайте же начнем наше долгое путешествие, вернувшись к моему первому исследовательскому проекту, о котором я упоминала в начале книги.

«Учиться на ошибках» — проще сказать, чем сделать

Я в растерянности смотрела на экран монитора, графики на котором явно показывали, что моя гипотеза не подтвердилась. Первая мысль была: «Как же мне рассказать о своей ошибке научному руководителю и всем медикам, усердно помогавшим мне собирать данные?» Я потратила сотни часов на подготовку своей работы. Каждые две недели встречалась с врачами и медсестрами, которые выявляли ошибки, связанные с назначением лекарств. Всякий раз, когда мне сообщали о серьезной ошибке, я мчалась в больницу, чтобы опросить людей и разобраться в причинах случившегося. Мне доверяли данные служебных расследований и позво-

ОШИБАТЬСЯ – ЭТО НОРМ!

ляли опрашивать сотни медработников. Я стыдилась своего провала и чувствовала вину за то, что отняла у всех драгоценное время.

Среди тех, кому мне необходимо было признаться, был доктор Люсьен Лип — детский хирург, который на одном из этапов своей карьеры начал заниматься изучением медицинских ошибок. Целью моего исследования, среди прочего, было измерить частоту врачебных ошибок в больницах. В те годы эта тема была новой, и Люсьен с коллегами получили грант на ее изучение от Национальных институтов здоровья¹. Интерес к изучению медицинских ошибок возник благодаря исследованиям в области авиации, которые показали, что у слаженных экипажей показатель безопасности полетов был намного выше. А вдруг этот принцип работает и в медицине?

Исследования, вдохновившие Люсьена, изначально учитывали не слаженность экипажа, а его общую перегруженность и усталость. Это была еще одна ошибочная гипотеза. Команда исследователей NASA, возглавляемая экспертом по ошибкам из-за человеческого фактора Клейтоном Фуши, провела эксперимент, чтобы проверить влияние усталости экипажа на частоту ошибок. В нем участвовало 20 команд по два человека, которые выполняли все задачи на авиасимуляторе. Первая десятка состояла из «уставших» команд: экипажи заканчивали третью 8-часовую смену подряд, включавшую не менее пяти взлетов и посадок. Вторые десять команд — «отдохнувшие» — тренировались после двух дней отдыха, то есть в первый день трехдневной смены.

Симуляторы создают безопасные условия для обучения. Пилоты в них чувствуют себя как в настоящей кабине

¹ Национальные институты здоровья — подразделение Департамента здравоохранения США, занимающееся исследованиями проблем здравоохранения и биомедицины, которое включает 27 институтов и исследовательских центров.

ВВЕДЕНИЕ

и испытывают реальный страх, если что-то идет не так. Но ошибки в симуляторе не приводят к крушению самолета, и это позволяет анализировать, делать выводы и совершенствовать навыки, необходимые для безопасной транспортировки сотен пассажиров на настоящих рейсах.

Эти же особенности делают симулятор отличным инструментом для исследований. И Фуши был удивлен результатами своего эксперимента. Как и ожидалось, уставшие пилоты (каждый в отдельности) совершали больше ошибок, чем их отдохнувшие коллеги. Но поскольку за три смены они успели сработаться, выявляя и исправляя ошибки друг друга, избегая серьезных неприятностей, то, по сути, стали хорошей командой. В отличие от них, отдохнувшие пилоты, непривыкшие друг к другу как команда, работали не очень хорошо. Этот неожиданный вывод о важности взаимоотношений в работе экипажей способствовал революции в пассажирском авиасообщении — созданию методики обучения под названием «Управление возможностями экипажа (CRM)», которая сегодня отчасти способствует исключительной безопасности пассажирских авиаперевозок. Эта впечатляющая работа является одним из многих примеров того, что я называю наукой о том, как правильно переживать неудачу.

Исследования экипажей пилотов набрали оборот в 1980-х. Одним из них была работа Дж. Ричарда Хэкмана, профессора психологии из Гарварда, который изучал взаимодействие пилотов, вторых пилотов и штурманов на гражданских и военных самолетах, чтобы понять, чем похожи эффективные команды. Его исследования и привлекли внимание Люсьена Липа. Видя параллель между высокорисковой работой экипажей и врачей, Люсьен позвонил Ричарду, чтобы узнать, не согласится ли он помочь с исследованием в области медицинских ошибок. У Ричарда не было времени на этот проект, и он предложил кандидатуру своего аспиранта, то

ОШИБАТЬСЯ – ЭТО НОРМ!

есть меня. Вот так я и оказалась сидящей перед монитором в растерянности.

Я надеялась, что, опираясь на исследования из авиации, мне удастся раскрыть еще один аспект в изучении эффективности команд. Вопрос исследования был прост: приводит ли отличная командная работа персонала больницы к уменьшению количества медицинских ошибок? Идея заключалась в том, чтобы воспроизвести выводы из области авиации в этом новом контексте, даже если они и не станут открытием. Будучи молодым аспирантом, я не пыталась удивить мир. Выполнить бы требования проекта. Чего-то простого и однозначного было бы достаточно.

Небольшая группа медсестер в течение полугода выполняла кропотливую работу: отслеживала частоту ошибок в отделениях больницы, беседуя с медиками и просматривая карты пациентов несколько раз в неделю. Мне предстояло распространить анкеты для оценки командной работы в этих же отделениях в первый месяц проведения исследования. Затем оставалось только терпеливо ждать, пока будут собраны сведения об ошибках, чтобы сравнить два набора данных — сопоставить показатели работы команды с данными об ошибках. У меня был готовый диагностический опросник по командной работе от Хэкмана, в котором я изменила и расширила формулировки для оценки различных аспектов командной работы в больницах. Также я рассчитала средние значения ответов каждого человека, которые затем снова усреднила, чтобы вычислить баллы для каждой сформированной команды.

Ко мне вернулось 55% опросников, и данные показали существенные различия между командами. Одни выглядели более эффективными, чем другие. Пока все хорошо. Будут ли эти различия определять склонность команд совершать ошибки? На первый взгляд все выглядело нормально. Я сразу же увидела связь между числом ошибок и эффек-

ВВЕДЕНИЕ

тивностью команды, и, что еще лучше, она была статистически значимой. Но потом я присмотрелась внимательнее! Наклонившись к монитору компьютера, я увидела, что эта связь прослеживалась в обратном направлении. Полученные данные отрицали мои предположения. Лучшие команды делали намного больше ошибок! Мое беспокойство усилилось, вызывая колики в животе. И хотя тогда я еще не знала, как это называется, но мой незамысловатый проект стал интеллектуальным провалом, который, в свою очередь, привел к неожиданному открытию.

Подобные сюрпризы, часто неприятные для исследователя, довольно распространенное явление в научном мире. Но, как я узнала позже, никто не может долго оставаться ученым, если не умеет переживать неудачи. Истории открытий не заканчиваются провалом. Неудачи — это ступеньки на пути к успеху. Нет недостатка в популярных цитатах на этот счет. Многие из них встречаются в этой книге, и не зря. Такого рода познавательные, но все же нежелательные неудачи и есть — хорошие.

Неудачи на новой территории

Еще в 1992 году мой коллега, профессор Университета Дьюка Сим Ситкин назвал такие неудачи *интеллектуальными*, потому что они требуют тщательного осмысления, не причиняют вреда и генерируют полезный опыт, который, в свою очередь, повышает уровень наших знаний. Такого рода неудачи также называют *хорошими* или *правильными*. Чаще всего они случаются в мире науки — в преуспевающих лабораториях их количество может достигать до 70%, а то и выше. Интеллектуальные неудачи также характерны для различных инновационных проектов. Например, для создания нового кухонного прибора. Успешные инновации