

23. Почему опасно быть самым умным человеком в комнате

Известно, что за выпивкой клиенты бара рассказывают разные сомнительные истории. «Я встречался с этой супермоделью, когда она еще не была знаменитой». Так. «Конечно, я мог бы выиграть этот бой, но не хотел слишком сильно бить того парня». Угу. Или: «Я бы играл в футбол за сборную Англии, если бы мне не пришлось уйти из-за бурсита». Ну да!

В холодный и промозглый февральский вечер 1953 года два джентльмена вошли в пивную Eagle в Кембридже. Они заказали напитки. И тут один из них объявил другим постоянным клиентам то, что должно было показаться самой невероятной сказкой из всех: «Мы нашли секрет жизни».

И хотя его заявление звучало хвастливо и самонадеянно, оказалось, что это правда. В то утро ученые Джеймс Уотсон и Фрэнсис Крик и в самом деле нашли секрет жизни: они открыли двойную спираль ДНК, биологического материала, который несет в себе генетическую информацию живых организмов.

В пятидесятую годовщину открытия, которое, пожалуй, можно назвать самым важным научным открытием нашего времени, Уотсон дал интервью о своих достижениях. Темой интервью были аспекты работы Уотсона и Крика, которые привели их к разгадке структуры ДНК раньше множества других, не менее квалифицированных ученых.

Сначала Уотсон перечислил ряд факторов, который оказался вполне обычным: решающим фактором оказалось то, что он и Крик поделили главную проблему, которую следовало решить в первую очередь. Они оба были увлечены своей работой и полностью посвятили себя этой задаче. Они были готовы использовать новые и неизвестные подходы. Но затем он добавил еще одну причину успеха — ошеломляющую. Он и Крик первыми выяснили ускользающий код ДНК, сказал он, потому что они были *не* самыми умными учеными, которые искали решение задачи.

Повторите еще раз? Как это может быть? Уотсон продолжил: иногда представление о себе как о самом умном, способном и сообразительном человеке может стать одним из самых опасных препятствий. В чем же заключается скрытая опасность быть самым умным человеком в комнате?

В интервью Уотсон объяснил: самым умным ученым, работавшим над проблемой, в то время была Розалинд Франклин, британская подданная, жившая в Париже: «Розалинд была настолько умна, что редко обращалась за советом. Поэтому, если вы самый умный человек в комнате, значит, вы столкнетесь с серьезным затруднением».

Комментарий Уотсона проливает свет на знакомые ошибки в действиях многих лидеров, имевших самые благие намерения. Лидеры организаций, имеющих дело с конкретным вопросом или проблемой (например, как придумать самый мощный коммерческий призыв для возможного клиента или самую эффективную кампанию по сбору средств для ассоциации учителей и родителей), при движении к цели должны заручиться поддержкой членов своих команд. Даже если они являются самыми информированными, самыми опытными или умелыми людьми в группе. Не сделать этого — значит пойти на ненужный риск. В самом деле, ученый-бихевиорист Патрик Лафлин и его коллеги показали: подходы и результаты у групп, в которых над решением проблемы работают совместно, не только лучше, чем у среднего сотрудника-одиночки, но даже чем у лучшего специалиста в группе, если он тоже один. Слишком часто лидеры, в силу большего опыта, мастерства и мудрости считающие себя самыми способными, не в состоянии попросить помощи у членов команды.

Исследование, проведенное Лафлином и его коллегами, говорит: лучшее решение лидера, работающего индивидуально, окажется хуже, чем решение менее квалифицированного человека, но работающего с коллективом. Во-первых, принимающий решения одиночка не может сравниться по разнообразию знаний и точек зрения с коллективом из нескольких человек. Советы окружающих могут стимулировать мыслительные процессы, которые не начались бы при работе в одиночку. Все мы можем припомнить случаи, когда после комментария коллеги в голове что-то щелкнуло, и мы вдруг все поняли, а сам коллега хотя и не понял, но вызвал ассоциации. Во-вторых, те, кто ищет решение в одиночку, теряет и другое существенное преимущество — силу параллельной обработки. В то время как в коллективе подзадачи проблемы распределяются на многих людей, одиночке приходится выполнять все самому.

Но не является ли полное сотрудничество рискованным? В конце концов, решения, принятые коллегиально, как известно, не всегда оптимальны. Учитывая это, мы не рекомендуем приходить к заключению с помощью подсчета голосов. На самом деле мы вообще не советуем принимать совместные решения. Окончательный выбор всегда должен делать лидер. Но процесс поиска информации должен быть коллективным. И те, кто поощряет совместные поиски команды, может ожидать не только достижения лучших результатов, но и более тесных отношений и взаимопонимания со своей командой. Это повышает степень сотрудничества и оказывает влияние на будущие достижения.

Но не приведет ли к уязвленному самолюбию и потере мотивации то, что идея члена команды в конечном счете будет отклонена? Пока лидер уверяет команду, что любая идея — даже если она и не явится решением, — будет использована, так не должно получиться. И хотя создание команды сотрудников не позволит вам заявить, как Уотсону и Крику: «мы нашли секрет жизни», — это может помочь вам найти секрет своего истинного потенциала и потенциала своей группы.

24. Чему научит капитализм

Помимо опасности считать себя самым умным в комнате существует еще одно обстоятельство, которое может оказаться настолько же (если не более) опасным, — когда *окружающие считают* вас самым умным человеком. Это становится особенно актуальным, когда речь идет о кабине самолета, а вышеупомянутый руководитель является пилотом.

Возьмем, к примеру, следующий разговор, записанный бортовыми самописцами самолета компании Air Florida перед тем, как он упал в покрытую льдом реку Потомак недалеко от Вашингтона в округе Колумбия в 1982 году:

Второй пилот: Давайте через некоторое время еще раз проверим лед на верхушках [крыльев].

Капитан: Нет, я считаю, мы должны взлетать через минуту.

Второй пилот [*сверясь с показаниями приборов, пока они готовятся к взлету*]: Все-таки это кажется неправильным. Э, нет, это неправильно.

Капитан: Нет, правильно...

Второй пилот: Ну, может, и так.

[*Звук самолета, безуспешно пытающегося набрать высоту.*]

Второй пилот: Ларри, мы идем вниз.

Капитан: Я знаю.

[*Звук удара, который унес жизнь капитана, второго пилота и 76 других жизней.*]

Это лишь один, но трагический пример того, как члены команды уступают мнению лидера, законного и якобы более компетентного руководителя. Это также показывает, что руководители часто не замечают влияния, которые их статус и опыт оказывают на окружающих людей. Поведение такого рода получило название *капитанизм* — из-за иногда смертельной пассивности членов экипажа, когда капитан принимает явно неправильное решение. Специалисты, изучающие аварии, неоднократно прослушивали записи катастроф, свидетельствующие об очевидной ошибке капитана, не исправленной другим членом экипажа.

Капитанизм не ограничивается воздушным транспортом. Исследователи проверяли готовность квалифицированной медсестры отказаться от профессиональных обязанностей по отношению к пациенту, если «босс» — лечащий врач — так сказал. Для проведения эксперимента исследователь-психолог Чарльз Гофлинг позвонил на 22 сестринских поста в разных больничных палатах. Представившись врачом, он просил медсестру ввести 20 мг препарата *Astrogen* определенному пациенту. В 95 процентах случаев медсестра сразу же пошла к аптечке, взяла наркотик и подошла к пациенту, чтобы его ввести, хотя наркотик не разрешен для использования в больницах, а доза 20 мг в два раза превышает рекомендуемую суточную норму.

Обобщая результаты, исследователи сделали следующее заключение. Они пришли к выводу, что в полностью укомплектованных медицинских учреждениях было бы естественно предложить, чтобы, выбирая оптимальные решения, несколько «профессиональных интеллектов» (врачи, медсестры и фармацевты) работали вместе. Однако при ближайшем рассмотрении оказалось, что функционировать может только один. Создается впечатление, будто медсестры отказались от своих значительных знаний и опыта и переложили всю ответственность на врача. В такой ситуации действия медсестер понятны. Лечащий врач является *авторитетом* и *властью*. Иными словами, именно врач несет ответственность и, как результат, обладает властью штрафовать неподчиняющихся сотрудников. Кроме того, он имеет более высокую медицинскую квалификацию, которая может привести к тому, что окружающие наделяют его статусом эксперта.

В результате неудивительно, что, воспринимая врача как эксперта, медицинский персонал неохотно спорит по поводу назначенного лечения.

Лидеры должны знать об этих открытиях. Не только чтобы защитить себя, когда они окажутся в больнице. Но и чтобы, в следующий раз принимая важное решение в своем офисе или в зале заседаний совета директоров, учитывать данный фактор. Когда лидеры не просят помощи у членов команды, а члены команды не способны отстоять свое мнение, образуется порочный круг. Он приводит к ухудшению качества решений, неправильному выбору и ошибкам, которых вполне можно было бы избежать. Будь вы тренером спортивной команды, членом правления клуба, владельцем малого бизнеса или генеральным директором многонациональных корпораций, совместное руководство, при котором приветствуются возражения высококвалифицированного персонала, может быть ключом к разрушению этого порочного круга. И немного смирения лидерам также не повредит. Просто не забывайте контролировать свое эго в зале заседаний, больнице или кабине самолета.

25. Как могут взаимоотношения в коллективе привести к чудовищным катастрофам

В историю освоения космоса навечно вписаны два дня общенационального траура. Это 1 февраля 2003 года, когда шаттл США «Колумбия» был разрушен при повторном входе в атмосферу Земли, и 28 января 1986 года, когда американский шаттл «Челленджер» взорвался во время старта. При обеих катастрофах погибли все семь членов экипажей. Причины трагедий — в одном случае повреждения передней кромки левого крыла шаттла, а в другом — нарушение крепления твердотопливного ускорителя — были на первый взгляд разными. Однако тщательное изучение неудач выявило одну главную причину: низкую культуру принятия решений в НАСА. Какие уроки мы можем извлечь из этих трагедий, как можем создать на рабочем месте такую культуру взаимоотношений, которая позволяла бы окружающим убеждать нас, что мы не правы?

Чтобы попытаться для начала понять, как произошли эти бедствия, рассмотрим следующий разговор между человеком, расследовавшим катастрофу «Колумбии», и председателем (женщиной) группы руководства полетами:

Следователь: Как вы, будучи менеджером, выявляли расхождения во мнениях?

Председатель: Ну, когда я слышу о них...

Следователь: Учитывая их природу, вы могли о них не слышать... Какие методы вы используете для их выявления?

У председателя не было ответа.

В случае катастрофы «Колумбии» менеджеры проигнорировали просьбу персонала более низкого уровня попросить Министерство обороны использовать спутники-шпионы, чтобы сфотографировать участки шаттла, возможно, получившие повреждение. В случае «Челленджера» руководители проигнорировали предупреждения инженеров, что холодная погода в день запуска может привести к повреждению уплотнительного кольца. Какие факторы приводят к принятию таких решений?

Изучая реальные неудачи, такие как вторжение Кеннеди в залив Свиней и уотергейтский скандал Никсона, социальный психолог Ирвинг Янис разработал теорию, каким образом группы принимают плохие решения. Это происходит за счет «группового мышления». Термин был придуман журналистом Уильямом Уайтом и подразумевает разновидность группового принятия решений, при котором члены группы больше заинтересованы в том, чтобы ладить и соглашаться друг с другом, чем в поиске и критической оценке альтернативных взглядов и идей. Чаще всего это вызвано стремлением к сплоченности группы, изоляцией от внешних влияний и авторитарными лидерами, которые просто доводят свое мнение до сведения окружающих, — факторами, присутствующими во многих организациях на разных уровнях. Они создают ощутимое давление на окружающих, а те соглашаются с точкой зрения лидера.

Кроме того, это часто приводит к ощутимой потребности критиковать противоположные взгляды и защищать от них лидера, создавая ложное представление, будто члены группы полностью согласны друг с другом и что мнения, выраженные вне группы, менее ценны. Результат — дефектные обсуждения в процессе принятия решений. Для них характерен неполный обзор альтернативных идей, предвзятый процесс поиска информации и неспособность оценить риск вариантов, поддерживаемых лидерами группы.

Какие шаги можно предпринять, чтобы избежать таких неполноценных решений? Групповое решение может быть улучшено путем поощрения критики и скептицизма по отношению ко всем точкам зрения, особенно тем, которые поддерживают лидеры группы. Разумные лидеры, прежде чем обнародовать собственную позицию, всегда

спросят мнение окружающих. Это гарантирует доступ к действительным мыслям, мнениям и идеям команды. В противном случае они слышат то, что хотят услышать.

Для эффективного использования стратегии руководители должны создавать открытое и честное окружение, когда отдельные мнения приветствуются и рассматриваются, а возмездие никому не грозит. Но самое важное, что даже когда решение принято, группа вновь собирается для обсуждения любых возможных сомнений. Кроме того, — и часто это имеет решающее значение — необходимо приглашать внешних экспертов, менее предвзятых в оценках. Это особенно эффективно, когда становится понятным, что поиск в своей организации — проявление близорукости. Внешний эксперт позволяет команде узнать то, что уже известно в другой культуре. Дополнительная информация может оказаться полезной и приведет к пониманию, но для этого требуется взгляд со стороны.

Короче говоря, иногда бывает важно услышать «нет» от вашей группы, чтобы увеличить вероятность того, что вы услышите «да» от тех, кого вы пытаетесь убедить принять решение вашей группы.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

