

НАГРАЖДАВАЙТЕ УСПЕХА И ПРОВАЛА, НАКАЗВАЙТЕ БЕЗДЕЙСТВИЕТО

(СТРАННА ИДЕЯ № 6)

„Ако искаш да успееш, трябва да удвоиш нормата си на неуспехи.“

Томас Уотсън-старши¹, основател и бивш главен изпълнителен директор на IBM

„Всяка идея беше окей. Стив Рос имаше чудесна философия – че хората се уволняват за това, че не правят грешки.“

Как Стивън Рос², председател на „Уорнър Комюникейшънс“, насърчава шурите идеи през ранните години на MTV

„Творчеството е следствие просто от производителността. Ако творецът иска да увеличи производството на хитове, трябва да го направи, като рискува паралелно увеличаване на производството на несполучливи удари... Най-успешните създатели обикновено са тези с най-много провали!“

Дийн Кийт Саймънтън³, изследовател, обобщаващ академичните изследвания върху индивидуалното творчество

В бизнес пресата днес много се говори за чудесата на провала. Някои истории създават впечатлението, че колкото повече грешки правите, толкова по-богати ставате. Гуруто на менидж-

мънта Том Питърс цитира всеки от Томас Едисон до Мери Кей Аш (основателката на „Мери Кей Козметикс“), за да покаже как хората се провалят по пътя си към успеха⁴. Диригентът на Бостънската филхармония и чест оратор по въпросите на лидерството – Бенджамин Зандър, ни подтиква да празнуваме грешките си. Той реагира на грешките на музикантите си с възклицанието⁵: „Колко очарователно!“ В IDEO Дейвид Кели твърди, че ключът към новаторството е FLOSS⁶: „Проваляй се, бъди леворък, излез навън, бъди немарлив, бъди глупав“. Мантрата на новаторството в компанията на Кели е: „Проваляй се отрано, проваляй се често“. Великият играч в американския бейзбол Бейб Рут вероятно го е казал най-добре: „Всеки удар ме доближава до следващия хомър“⁷.

Не знам за вас, но макар че всички тези приказки за добродетелите на провала са убедителни и вдъхновяващи, мразя, когато това в действителност се случва на мен и провалът е мой. Мразя собствените си грешки и провали, те ме дразнят и унижават. Мразя, когато семейството, приятелите и колегите ми се провалят; чувствам се зле заради тях и винаги мисля, че е по моя вина. Дори не харесвам, когато враговете ми се провалят: съчувствам им и имам необясним подтик да им помогна и да ги утеша. Провалът е гадно нещо. За съжаление, както показах по-рано, всяка солидна теория и доказателство демонстрират, че е *невъзможно* да се генерират няколко добри идеи, без да се породят множество лоши. Ако искате да елиминирате грешките, да избягвате задънените улици и да успявате през по-голямата част от времето, ще задушите новаторството. Тази глава е за система от награди, от която новаторските компании се нуждаят, така че да се провалят достатъчно и по правилен начин. Целта ми е да ви убедя, че ако компанията иска да насърчава хората да продължават да генерират нови идеи, да ги проверяват по непредубеден начин и да избягват да се връщат към доказаните идеи и добре усвоените умения, награждаването на успеха не е достатъчно: ще трябва да награждавате и провала, особено задънените улици, които преподават нови уроци и помагат на хората междувременно и да се забавляват.

Преди няколко години *Business Week* твърдеше, че има твърде много напълно провалили се нови продукти и могат и трябва да се предприемат стъпки за намаляване на броя на провалите от по-ранните етапи на процеса на разработване⁸. Това е лош съвет. Елиминирането на провалите премахва и новаторството, особено на ранните етапи от творческия процес, когато генерирането на идеи е от критично значение. Единственият начин да се намалят провалите е да се избягват недоказаните идеи и да се фокусираме върху старите, доказани идеи. *Business Week* щяха да са по-мъдри да посъветват фирмите да се провалят по-бързо. Всички трябва да сме ефикасни в изключването на идеи, които са се оказали лоши. Ако се проваляте бързо, можете да продължите напред към (онова, което вероятно ще е) следващата лоша идея и междуременно да учите колкото е възможно повече.

Този дух е уловен от Соичиро Хонда – основателя на „Хонда Мотор Кампани“, когато казва⁹: „Много хора мечтаят за успех. За мен успехът може да се постигне единствено чрез многократни провали и интроспекция¹⁰. В действителност успехът представлява един процент от вашата работа, която е резултат от 99-те процента на онова, което се нарича провал.“ Забележката му подсказва защо логиката на новаторството е толкова различна от тази на използването на доказаното познание. Никой никога нямаше да си купи хонда, ако 99% от частите ѝ бяха дефектни. От гледната точка на мениджмънта на качеството вариацията е враг на качеството и всяко отклонение от правилния начин на вършенето на нещата с основание се нарича грешка. Вариацията обаче е приятел на новаторството. Единственият начин да постигнете нула дефекти в процеса на разработване на продукта е да излизате без абсолютно никакви нови идеи, да използвате само изпитани и доказани методи, отново и отново да прилагате съвършено този един-единствен метод.

Философията на бившия председател на „Уорнър“ – Стив Рос, че хората, които не правят *достатъчно* грешки, трябва да се уволняват, е аномалия¹¹. Малко са компаниите, които толерират провалите, а камо ли да ги награждават. Убеждението, че имащите успех хора трябва да се заливат с награди, а тези, които се провалят, заслужават единствено да се хокат, понижават или уволня-

ват, е толкова широко разпространено, че е възможно да възприемете идеята ми за награждаване на провала като смехотворна. Съгласен съм, че награждаването единствено на успеха *понякога* е правилно. Това е добре, ако знаете „правилния“ начин да вършите нещата и искате да гарантирате, че онова, което хората ще правят в бъдеще, ще е разумно повторение на миналите успехи. Това обаче просто няма особен смисъл, ако искате да изградите компания, която е възможно най-новаторска.

Проблемът е, че награждаването само на успеха обезсърчава хората да поемат рисковете, нужни за внасянето на нови идеи във фирмата или в индустрията, и да ги проверяват, да откриват нови употреби на стари идеи и да опитват ново смесване на старото познание. Ако искате хората да са новатори, тогава желаете те да прекарват време в измисляне, усъвършенстване и проверяване на недоказани – а следователно в повечето случаи и неуспешни – идеи. Успехът трябва да се третира като щастлива случайност, в най-добрия случай – като резултат, който трябва да ви притеснява, ако се появява твърде често. Както се изразява един изследовател от университета „Дюк“¹²:

Важно е да се следи и награждава провалът, точно както фирмата следи и награждава другото изпълнение на служителя или на отдела. В компания, която е сериозна по отношение на стратегическия провал, служителите, които не създават достатъчно „брак“, се оценяват като неспособни да поемат рискове, да се справят със своите провали и да довеждат експериментите до окончателно решение.

Старата поговорка „Ако не е счупено, не го поправяй“ е най-добрата причина в света човек да остава в курса. Когато нещата се разпадат и старите умения се провалят в нови ситуации, има причини да се учиш и да се променяш, да поставяш под съмнение статуквото и да търсиш нови идеи. Както се изразява Хенри Форд: „Провалът е възможност да започнеш отначало по-интелигентно“. Идеята, че провалът стимулира ученето, е уловена в (може би апокрифната) история, която Уорън Бенис¹³ разказва за основателя и главен изпълнителен директор на IBM – Томас Уотсън-старши. Уотсън извикал мениджър, който току-що направил грешка, която струвала на IBM 10 милиона долара. Мениджърът попитал: „Предполагам, че искате моята оставка?“, а Уотсън от-

говорил: „Не може да говориш сериозно. Ние току-що похарчихме 10 милиона долара за обучението ти!“.

По същия начин от „Майкрософт“ наели Ричард Белузо, за да оглави интернет операциите. Белузо бил директор от висок ранг в „Хюлет-Пакард“, който след 15 години в НР прекарал почти две години като главен изпълнителен директор на „Силикон Графикс“, където ръководел провалили се усилия за преобръщане на стратегията на фирмата. Вместо да ги разглеждат като недостатък обаче, директорите от „Майкрософт“ очевидно възприемали проблемите на Белузо в „Силикон Графикс“ като ценен учебен опит, който е натрупан за сметка на друга фирма. Както писа *New York Times*¹⁴: „Неговият понякога труден опит в „Силикон Графикс“, която продължава да губи пари и напоследък още веднъж промени стратегията си, се разглежда от „Майкрософт“ по-скоро като полезен учебен опит, а не като черна точка в кариерата му“.

Компаниите и другите организации, като болници и училища, които рутинно се учат от провалите, не „прощават и забравят“, когато хората правят грешки: те „прощават и запомнят“. Прощката е от критично значение, когато хората се провалят, защото им помага да поддържат самооценката си и да продължават напред като полезни и уважавани членове на групата, а не отлъчени заради „грешката“ си. Прощката е важна и защото – както показва едно изследване на хирургичните грешки¹⁵ – „когато подчиненият вижда, че техническите му грешки са простени, осъзнава, че няма стимул да ги крие. Следователно по-малко вероятно е да укрива проблемите си, като се опитва да лекува проблеми, които надскачат компетентността му, заради страх от репресивни мерки от висшестоящите“.

Прощката обаче не е достатъчна. Организациите, които се учат от провалите си, прощават и запомнят – те не прощават и забравят. Както казват в „Нетскейп“, за новата компания на съоснователя Марк Андрерсен – „Лаудклауд“, целта е да прави нови грешки, а не да прави същите грешки отново и отново¹⁶. Джон Лили, съоснователят на софтуерната фирма „Реактивити“, е по-малко оптимистичен за това колко бързо неговата и други компа-

нии могат да се учат от грешките си. Лили ми каза: „Ние сме научили, че когато не спрем, за да помислим и да поговорим за грешките си, продължаваме да допускаме едни и същи грешки отново и отново. Обаче, когато ги обсъдим, обикновено грешим само още един-два пъти. Искане ми се да можем да се научим как да спрем да грешим още след първия път. Единствената утеха е, че така трупаме повече знания.“

Дон Хейстингс, бившият главен изпълнителен директор на „Линкълн Електрик“, показва тази способност да прощава на себе си и на другите, да помни наученото и да направи „Линкълн“ по-добра компания. Във впечатляваща статия в *Harvard Business Review* той сподели с читателите си, че е казал на служителите на „Линкълн“, че финансовите загуби от твърде настъпателната международна експанзия са грешка на топръководството, и обясни какво са научили¹⁷: „Основната причина за кризата беше, че лидерите на „Линкълн“, включително и аз, станахме твърде уверени в способностите и системите на компанията... Бяхме наивни да мислим, че с ограничените управленски ресурси на „Линкълн“ незабавно можем да станем глобална компания.“

Не твърдя, че вашата компания трябва да награждава хора, които са глупави, мързеливи или некомпетентни. Имам предвид, че трябва да награждавате умните, а не глупавите провали. Ако искате творческа организация, бездействието е най-лошият тип провал. Изследователят Дийн Кийт Саймънтън осигурява убедителни доказателства, че творчеството е резултат най-вече от действието, а не от бездействието. Във всяко професионално занятие, което той е изучавал, включително композитори, художници, поети, изобретатели и учени, историята е една и съща: творчеството е функция на количеството продукт¹⁸. Изследванията му показват¹⁹, че „онези сегменти от кариерата на твореца, когато се появяват най-много хитове, обикновено са същите периоди, в които има и най-много несполучливи удари“ и „качественото отношение нито се увеличава, нито намалява, когато творецът натрупа повече опит или зрялост“.

Този модел има и изключения, например ботаникът и бащата на генетиката – Грегор Мендел, оказва дълготрайно въздействие

върху науката само с шест публикации и често се твърди, че математиките създават най-добрите си произведения, преди да навършат 30 години. Едисон, Да Винчи, Айнщайн, Нютон и Пикасо обаче са по-типичните „гении“. Всички те са много по-продуктивни от съвременниците си. Всички имат многобройни дефектни създания. Айнщайн конструира сложен аргумент срещу работата на Нилс Бор, който се проваля, защото не взема предвид собствената си теория на относителността! Може би затова Айнщайн казва: „Човек, който никога не е правил грешка, никога не е опитвал нищо ново“. Исак Нютон прекарва многобройни часове в работа върху алхимията. Леонардо да Винчи, който често се сочи като най-умният човек, живял някога, също защитава някои „шантави“ теории. Той се занимавал дилетантски с човешките полети чрез скачане от скали, въоръжен само с дървени крила. И освен това е особено очарован от „физиогномията“ – „науката“ на оценяването на характера на човека по лицевите му черти.

Накратко, изследванията върху творческата продукция показват, че не можем да кажем кои нови идеи ще успеят и кои ще се провалят още от самото начало и че творчеството до голяма степен е функция просто на количеството. Тези резултати означават, че това дали хората правят нещо – или нищо – е един от най-добрите индекси за оценяване на онези, които вършат творческа работа, и доказателствата сочат, че *бездействието е най-лошият провал, може би единственият тип провал, който заслужава да бъде наказван, ако искате да насърчавате новаторството*. През годините съм се срещал с хора, които са се опитвали да ме убеждават да отстраня думата „наказван“ от тази странна идея. Намирам я за твърде сурова. Не съм съгласен. Ако хората не генерират непрекъснато нови идеи, не провеждат брейнсторминг за различните начини да се използват старите и новите идеи и не проверяват хрумванията си, не може да има нови концепции, продукти или услуги. Използвайте какъвто щете евфемизъм, но ако желаете новаторство, трябва да промените или да се отървете от онези, които не успяват да действат.

Фирмите трябва да понижават, да прехвърлят и дори да уволняват хора, които прекарват ден след ден в приказки и планиране какво ще направят, но никога не го правят. Най-малкото те трябва

ва да бъдат научени как действително да вършат нещо. Онези, които прекарват дните си в критики на идеите на колегите, но никога нямат собствена идея, заслужават подобна съдба. По същия начин групите, провеждащи среща след среща, за да обсъждат и да пишат детайлни планове за нови продукти и услуги, които се надяват да разработят, но така и не стигат до реализацията им, трябва да се разпуснат, а лидерите им – да се отстранят и преквалифицират. Вероятно не е точно наказанието да се нарича „тренинг“, но повярвайте ми, ако отстраните служител от работното му място и му кажете, че не може да се върне, докато не започне да върши работата по различен начин, той ще възприеме това като наказание. Ще се чувства като играча на хокей на лед, който прекарва известно време на наказателната пейка поради извършено нарушение.

Двамата с Джефри Пфефър открихме, че много неефективни компании страдат от тази болест, която наричаме „капан на светските разговори“⁶²⁰. Това е синдром, при който компаниите наемат, награждават и издигат хора заради това, че звучат умно, а не защото са убедени, че тези хора ще са способни да вършат умни неща. В такива организации говоренето някак си става приемлив – и дори предпочитан – заместител на действителното правене на нещо. Бездействието е лошо за всяка компания. То обаче е особено опустошително, когато целта е новаторството, защото толкова много идеи трябва да се изпробват, за да се открият малкото, които биха могли да вършат работа.

Преди няколко години изучавах екип, който разработваше идея за потребителски продукт. Членовете му говореха до безкрай помежду си за това дали продуктът е добра идея. Доведоха експерти, за да коментират продукта и всички те спореха за характеристиките му. Доведоха още експерти, за да получат мнения дали има пазар за продукта. Един инженер от екипа беше възпитан с философията и методите на бързото разработване на прототипи. Той непрекъснато молеше лидера да направи някои прототипи, за да помогне на екипа да реши дали продуктът е осъществим, какви характеристики да се добавят и дали потребителите действително ще го искат. Разполагаше с всички части у дома и можеше да направи прототип само за няколко часа. Шефът му

обаче непрекъснато му отговаряше, че е „твърде рано“. След повече от година приказки за продукта, не беше направен и един-единствен прототип, а камо ли да бъде изпитан. Проектът беше изоставен, когато на пазара се появи идентичен (и в крайна сметка успешен) продукт. Компанията, която го изкара на пазара, също беше събрала проектантски екип преди година, но те не страдаха от капана на светските приказки, а бързо бяха започнали да строят прототипи и да ги проверяват²¹.

„Наказание“ не е приятна дума: тя кара хората да се гърчат. Не харесваме да бъдем наказвани и само някои заблудени души се наслаждават да наказват другите. Аз вярвам обаче, че лидерите на този неефективен екип или всяка група, която се опитва да прави нововъведения, заслужават да бъдат наказвани за подпомагането само на приказки, без никакви действия, за задушаването на хора, които действително искат да подложат на проверка идеите на екипа. Новаторството е нещо много повече от раждането, описването и критикуването на идеи. Тези първи стъпки са полезни, но само ако подобни приказки водят до вкарването на концепцията, продукта или услугата във форма, която може да се провери и да се усъвършенства. Творческите компании непрекъснато изпробват нови идеи, продукти и услуги при реалистични условия. Използват наученото, за да решат дали цялата идея е провал или не съвсем, какво трябва да се промени и какво – да се запази. Този тип действие трябва да се награждава, а дали конкретна идея успява, или се проваля, всъщност няма особено значение. Това, което има значение, е хората непрекъснато да експериментират и да учат.

В института SAS – софтуерна компания за милиарди долари в Северна Каролина – главният изпълнителен директор Джим Гуднайт говори открито за „дупките“, които той и другите са изкопали, и има експлицитна политика да не наказва хората, които допускат грешки. Пенсионираният президент по човешките ресурси на SAS Дейвид Русо казва: „Единственото умно нещо е да знаеш кога да спреш да копаяш“. Същата нагласа се наблюдава в „Едра“ – дизайнерската къща в Милано, Италия, която е известна по целия свят с новаторските си мебели. Главният дизайнер Моника Мацеи казва, че „Едра“ обикновено започва с 300 идеи,

прави около 30 прототипа и показва може би три в прочутия милански *Salone Internazionale del Mobile* (Международен салон на мебелите) – най-голямото изложение на мебели в света²². Както показвах в първа глава, дизайнерската компания за играчки на IDEO „Скайлайн“ има успех заради – а не въпреки – факта, че те, по принцип, разработват около 4000 идеи, превръщат над 230 рисунки в прототипи и продават около 12. Брендан Бойл и неговите колеги дизайнери на играчки в „Скайлайн“ не се „залепват“ за някоя идея и не се тормозят дали е добра. Вместо това непрекъснато говорят за повече идеи, спират от време на време, за да превърнат някоя в красива рисунка или груб прототип и продължават да показват идеите си на потенциалните клиенти. Те не мислят за себе си като за група, която успява в по-малко от 1% от времето, а се възприемат като хора, които никога не спират да измислят нови идеи.

Нека илюстрирам: преди около десет години, когато Брендан си играеше с машина за CAD (компютризиран дизайн), нарисуваше прототипа на устройство, което помага на хората да използват у дома онези закачалки за дрехи „против кражба“, които имат много хотели – закачалките с малките топки отгоре. Устройството на Брендан обхваща половината от горната част на закачалката, където има разрез, в който влиза малка топка, така че ако „вземете назаем“ една от онези хотелски закачалки, можете да я използвате, когато сте си у дома. Това е „сладка“ и ексцентрична идея. По-голямата част от аудиторията се смее, когато им разказвам за нея. IDEO никога не се е опитвала да продаде тази идея, защото вярваше, че пазарът не е достатъчно голям, а хотелската индустрия вероятно ще възрази. Въпреки това устройството ми доставя удоволствие – и на всяка аудитория, на която съм го показвал, – защото е такъв очарователен провал, улавящ игривия дух, който поддържа работата на фабриката за нововъведения. Повечето провалили се идеи не са така забавни, но когато дадена компания е изградена, за да е новаторска, страстта да фабрикуваш идеи е също толкова силна, колкото и в „Скайлайн“.

Джим Гуднайт, Моника Мацеи и Брендан Бойл не просто говорят за добродетелите на експериментирането и приемането на висока норма на провали. Те демонстрират такива добродетели с

ПРИЛАГАНЕ НА ПРАКТИКА НА СТРАННА ИДЕЯ № 6

Правете нововъведения, като награждавате успеха и провала и наказвате бездействието

- Повишавайте и наемайте хора, които имат интелигентни провали, и казвайте на служителите в компанията, че това е една от причините, поради които са получили важни работни места.
- Наблюдавайте и награждавайте провалите и отделяйте време да говорите за наученото.
- Ако хората имат ниска норма на провали, потърсете признаци, че не поемат достатъчно рискове или крият – вместо да помагат на другите да се учат от – своите грешки.
- Прощавайте и помнете грешките, не прощавайте и забравяйте.
- Насърчавайте нови провали, но не награждавайте хората, които непрекъснато правят едни и същи грешки отново и отново и сякаш никога не се учат от тях, без значение колко открито говорят за тях.
- Старшите мениджъри трябва да говорят за провалите си, да сигнализират, че се очаква и е желателно човек да греша.
- Използвайте всяко средство, с което разполагате – похвали, шегички, истории, пари, повишения, понижения и дори уволнения, – за да внушавате идеята, че бездействието е най-големият провал от всички.
- Бъдете внимателни, когато хората ви казват, че не произвеждат много, но когато го направят, то ще е „блестящо“. Помнете, че новаторството до голяма степен е функция на продуктивността.
- Помнете и се учете от грешките, направени от други компании и екипи, а не само от собствените. По-евтино и по-безболезнено е.

действията си. Тази идея за награждаването на действието, дори и ако се проваля, е една от любимите теми за обсъждане на мениджърите. Понякога първоначално не я приемат, но обикновено започват да се съгласяват с нея, когато обмислят разграничение-

то между насърчаването на хората да разработват нови идеи и използването на изпитани и доказани методи. Въпреки това, макар че знаят и могат да говорят за добродетелите на високата норма на провали, за много мениджъри е трудно действително да награждават провалилото се поемане на рискове. В една високотехнологична компания, която моите студенти изучаваха, новонаестите в първия ден бяха насърчавани „да поемат рискове“⁴²³. В много документи на компанията главният изпълнителен директор беше цитиран да казва, че желае служители, които „искат прошка по-късно“ за това, че са поели рискове и са изпробвали неща, които се провалят, а не „предварително разрешение“. Въпреки това изследването показва, че когато хората се проваляха, дори когато правеха поучителни грешки, старшите мениджъри ги критикуваха, лишаваха ги от възможност за придобиване на акции и дори ги уволняваха. Резултатът беше, че хората на всички нива под старшото ръководство рядко поемаха рискове или експериментираха. Никой не признаваше провалите. Независимо от обещанията на инструкторите и на главния изпълнителен директор, това беше място, на което бе по-безопасно да не правиш нищо, отколкото да се проваляш.

И накрая, макар че се съсредоточих върху ученето от собствените провали или тези на компанията ви, по-ефикасно и по-безболезнено е да учите от чуждите грешки. Когато мислим за грешките на другите, а не за собствените, обикновено не сме толкова отбранително настроени, не се ангажираме в отричане и не се опитваме да се убеждаваме, че провалът всъщност е бил успех. Това е едно предимство на бизнес модела, използван от Групата за стратегическо планиране и моделиране на „Хюлет-Пакард“ (SPaM), която бе формирана преди десетина години, за да помогне за оптимизирането на (често много обърканите) вериги на доставка на HP. Много от отделите на HP – над 150 по онова време – не споделяха успехите или провалите с другите отдели, отчасти защото компанията беше толкова децентрализирана. Появи се SPaM. Те използваха мощни техники за моделиране, за да спестят на първите си клиенти милиони долари. Още по-важното обаче беше, че всеки нов проект учеше SPaM на нови уроци за това какво върши работа и какво – не, така че бъдещите клиенти да могат

да се учат от допуснатите другаде грешки, а не просто от собствените си спънки. Кори Билингтън, който ръководеше SPaM в продължение на почти десетилетие, казва така: „Ако отдел на НР иска да учи за оптимизирането на своята верига на доставките, могат да изпратят „скаути“ във всеки ъгъл на компанията или да говорят с нас. Възможно е да научат някои страхотни неща от говоренето със стотици хора, с които сме работили вътре и извън НР. Много по-бързо и по-евтино обаче е да работят с нас.“

Накратко, ако искате новаторство в компанията си, трябва да награждавате хората за това, че предприемат интелигентни действия, а не просто да говорите за добродетелите на провала, експериментирането или поемането на рискове. Възможно е дори да не е достатъчно да давате равни награди за успеха и за интелигентните провали. Прекомерната стойност, придавана от нашата култура на успеха, означава, че хората, които успяват, може би получават повече слава, отколкото заслужават в сравнение с колегите си и аутсайдерите, а тези, които се провалят – повече обвинения, отколкото заслужават. За да се компенсира тази предубеденост, може би странната идея би трябвало да е: „Награждавайте провала повече от успеха и наказвайте бездействието“.