

ГЛАВА ВТОРАЯ

Состязательная машина

1

Результаты первого исследования, проведенного в области социальной психологии, были опубликованы в 1898 году. Его автор — Норман Триплетт, тридцатисемилетний учитель средней школы, вернувшийся в Университет штата Индиана, чтобы получить степень магистра.

Мысль Триплетта заключалась в том, что конкуренция каким-то образом повышает эффективность действий человека, поскольку даже просто присутствие других людей, выполняющих ту же задачу, заставляет его работать еще упорнее. При соответствующих обстоятельствах соревновательная среда пробуждает в людях самое лучшее.

Конкуренция всегда была краеугольным камнем политической и экономической теории, в том числе в трудах Сунь-цзы, Макиавелли, Томаса Гоббса и Адама Смита. За сорок лет до публикации работы Триплетта идею о том, что борьба — движущая сила эволюции, уже высказывал Чарльз Дарвин. Однако Триплетт, не выдвигая никаких теорий по этому поводу, первым провел количественные измерения последствий конкуренции.

Надо сказать, что в конце XIX века американцы от мала до велика увлекались велосипедной ездой, Триплетт тоже не избежал этого

пристрастия и каждое утро совершал длительные прогулки на велосипеде. В те времена уже были изобретены велосипеды с цепным приводом и пневматическими шинами; автомобилям же предстояло появиться только через несколько лет. В прессе широко освещался каждый случай нового мирового рекорда в езде на велосипеде на дистанции от 30 до 160 километров. Некоторые пытались ехать быстрее в гонке с раздельным стартом, нанимая нескольких велосипедистов, которым надлежало задавать темп (как правило, это были пары опытных мастеров, сменявших друг друга). Последний из них задавал рекордную скорость. Другие велосипедисты участвовали в гонке, ориентируясь на своих соперников.

Комитет Национальной лиги велосипедистов предоставил Триплетту, по его просьбе, данные за сезон 1897 года, и он тщательно проанализировал их, пытаясь определить, в каком случае участники гонок ехали быстрее — когда ориентировались на время или на других велосипедистов. Оказалось, что отслеживание скорости соперников позволяло спортсменам сокращать время примерно на пять секунд на каждого двух километрах, чего не происходило с теми, кто следил только за временем. Триплетт пришел к выводу: присутствие других велосипедистов пробуждает у участника состязательный инстинкт, «высвобождая для него нервную энергию, которую сам он произвести не может».

Однако оставался один невыясненный вопрос: связано ли увеличение скорости больше с участием задающих темп велосипедистов или с аэродинамическим сопротивлением воздуха? Чтобы разобраться в этой проблеме, исследователь разработал специальный эксперимент. Для получения диплома магистра ему требовалось решить уникальную задачу — сделать нечто такое, чего еще никто не делал. В итоге Триплетт создал в лаборатории своего научного руководителя замысловатую металлическую конструкцию, получившую имя «состязательная машина».

Состязательная машина Триплетта, размером с небольшую гребную лодку, представляла собой причудливую комбинацию из двух

катушек, закрепленных на концах длинных рычагов, барабана и валика с намотанным на него длинным шелковым шнуром. Для проведения на ней многочисленных испытаний исследователь набрал двести двадцать пять добровольцев всех возрастов, которые должны были выполнять определенные действия сначала в одиночку, а затем соревнуясь с другим человеком. По сигналу включался секундомер, и каждый участник эксперимента начинал как можно быстрее вертеть катушку, наматывая на нее шестнадцатиметровый шелковый шнур. Закрепленные на шнуре яркие флаги показывали, как он справляется со своей задачей. Испытуемые заканчивали сматывать шнур примерно за 150 поворотов катушки, а весь процесс длился около 40 секунд.

Итоги эксперимента были зафиксированы, но, к сожалению, полученные Триплеттом первичные данные сегодня потеряны для истории. Исключение составляют результаты сорока детей, каждый из которых совершил по шесть попыток за несколько дней. Триплетт писал об этих детях в своей работе, опубликованной в 1898 году; там же он перечислил время, показанное ими в каждой попытке. Большинству участников эксперимента было от девяти до тринадцати лет.

Триплетт попросил детей ответить на ряд вопросов, чтобы по их ответам он смог выяснить интересовавшие его проблемы. Является ли дух соперничества врожденным качеством? Есть ли в соперничестве нечто такое, что одному ребенку помогает добиться успеха, а другому мешает? Имеют ли значение возраст и пол детей? Различно ли реагируют на участие в эксперименте девочки и мальчики?

Все дети сначала недолго привыкали к работе с машиной Триплетта, затем делали одну попытку на время, стараясь как можно быстрее сматывать шнур. При выполнении этой попытки они работали только на время. После перерыва на отдых из двадцати детей сформировали десять пар для проведения состязаний один на один между теми, кто показал примерно одинаковое время во время первой попытки.

Приводим их показатели в таблице.

Первая и вторая попытки на время

	Поодиночке	В паре с соперником
Альберт П.	29,0	28,0
Анна П.	67,0	57,0
Бесси В.	46,2	41,0
Эмма П.	38,4	42,0
Женевьеве М.	36,0	36,0
Гарри В.	32,0	32,0
Харви Л.	49,0	42,6
Хелен Ф.	44,0	51,0
Говард К.	42,0	36,4
Инес К.	37,0	35,0
Джек Р.	44,2	44,0
Джон Т.	30,2	30,8
Луис П.	53,0	45,6
Лора Ф.	40,4	35,0
Мэри М.	48,0	44,8
Милфред В.	36,4	29,0
Роберт Х.	31,4	31,4
Вайолет Ф.	54,4	42,6
Уорнер Дж.	41,6	43,6
Вилли Х.	37,8	38,8

Не правда ли, трудно заметить какую-либо регулярность? Во время второй попытки несколько детей справились со своей задачей значительно быстрее, несколько детей — медленнее и один ребенок — намного медленнее. Есть ли здесь вообще закономерность?

Вторая группа из двадцати детей выполнила две попытки на время, без соперников. Только за счет дополнительной практики они сократили время в среднем на 2,5 секунды. После этого им предложили выполнить еще две попытки один на один с соперниками, чтобы выяснить, приведет ли элемент состязания к дальнейшему сокращению времени.

Вторая и третья попытки на время

	Поодиночке	В паре с соперником
Анна Ф.	31,8	32,4
Берта А.	49,0	48,0
Карлайл Б.	35,4	35,0
Клара Л.	44,0	46,0
Клайд Г.	35,0	32,4
Дона Р.	37,2	36,0
Эдди Х.	29,2	27,6
Джордж Б.	36,0	37,6
Грейс У.	50,0	42,0
Хейзел М.	35,8	38,2
Хелен М.	45,6	35,8
Лела Т.	37,4	36,8
Люсиль У.	50,0	43,0
Лора Л.	39,0	38,0
Мэри Б.	46,0	43,4
Мэри У.	53,0	45,8
Молли А.	30,0	28,0
Ора Р.	30,0	29,0
Перл К.	43,0	40,0
Стивен М.	50,0	43,0

Закономерность еще не очевидна, но все-таки начинает проявляться. Судя по второму списку, *большинство* детей приложили больше усилий при выполнении попыток в соперничестве с другими.

В конце эксперимента каждый ребенок выполнил поодиночке три попытки на время и три попытки, состязаясь с другими. Анализ данных по всем шести попыткам показал очевидную закономерность. После эксперимента Триплетт пришел к выводу, что при выполнении попыток в соперничестве дети сокращали время выполнения задания в среднем на две секунды. В связи с этим исследователь отметил: «Желание

победить, помимо всего прочего, пробуждало в них ощущение собственных возможностей».

Однако надо отметить и исключения из этого правила.

Например, в каждом из приведенных выше списков была некто Хелен: в одном — десятилетняя Хелен М., а в другом — девятилетняя Хелен Ф. Первая Хелен выполнила три попытки самостоятельно за 45–46 секунд, но в соперничестве с другими детьми приложила гораздо больше усилий к выполнению поставленной задачи. В каждой из трех попыток в паре с соперником она сокращала время на 5–10 секунд.

Дух соперничества можно определить как способность активизировать усилия в тот момент, когда кто-то бросает вам вызов. Что вовсе не означает просто прилагать немного больше усилий. Дух соперничества заставляет человека выходить за пределы возможного.

Вторая Хелен показала противоположные результаты. В условиях соперничества она потеряла присутствие духа и прилагала гораздо меньше усилий. Во время первой попытки в паре с соперником Хелен Ф. выполнила задание на 7 секунд медленнее, чем в одиночной попытке. В следующих попытках ее результаты были немного лучше, но все равно конкуренция не помогала ей сократить время.

Когда дети выполняли задание, Триплетт стоял рядом, фиксируя их настроение и выражение лиц — муки и радости победы. Он отметил десять маленьких участников, на которых состязание сказалось отрицательно. Дети не получали никакого удовольствия от соперничества, а многие начали показывать плохие результаты. Они тяжело дышали, а на их лицах явно прочитывалось страдание. Триплетт отметил чрезмерно напряженные мышцы их рук, из-за чего малыши работали с большим трудом. Все это негативно повлияло на их результаты. Среди участников эксперимента, не выдержавших испытания, были дети разного возраста, даже один ребенок четырнадцати лет. В целом девочкам соперничество пошло на пользу: они показали более высокую скорость. Однако некоторые из них все-таки больше пострадали от конкуренции.

Опираясь на данные, полученные в процессе испытаний на состязательной машине, Триплетт разделил всех участников эксперимента

на категории. Он обнаружил следующее соотношение: 50% : 25% : 25%, то есть половине детей соперничество пошло на пользу; четверть — не изменили своего поведения в условиях конкуренции, только немного сократили время при выполнении трех попыток в паре с соперниками; четверть — вообще не справились со своей задачей в условиях соперничества.

Результаты эксперимента Триплетта представляют собой *типичную модель поведения людей*. Почти все исследователи, изучавшие влияние конкуренции на поведение обычных людей, приходили к одному и тому же выводу: среди участников экспериментов большинство активизирует свои усилия в условиях конкуренции, некоторые остаются невосприимчивыми к ней, а часть прилагает даже меньше усилий для выполнения поставленной задачи.

Истинное преимущество конкуренции — не победа, а повышение эффективности. Конкуренция высвобождает скрытые резервы и помогает прилагать больше усилий. Участники конкурентной борьбы находят в себе дополнительные силы. А при правильном подходе это происходит даже в тех случаях, *когда не удается победить*. Конкуренция способствует совершенствованию.

Однако она — и это можно считать негативным побочным эффектом — приносит пользу далеко не всем. Некоторые люди теряют присутствие духа в условиях борьбы по множеству причин. Ниже мы проанализируем биологические и психологические факторы, влияющие на это явление. Однако было бы ошибкой забегать вперед, поскольку иногда подобное поведение никак не связано со слабыми сторонами человека.

В настоящей главе речь пойдет о влиянии структурных факторов на готовность человека вступить в конкурентную борьбу. Вы увидите, как количество и сила соперников могут изменять закономерность результатов: кто-то неожиданно показывает плохие результаты, а кто-то превосходит всех остальных.

В эксперименте Триплетта дети состязались друг с другом, то есть они являлись относительно равными конкурентами, но совсем другое

дело — вступать в борьбу со множеством соперников с разными возможностями. Мы рассмотрим базовые положения на примере нескольких конкурентных условий, взятых из совершенно разных областей деятельности: Академия Военно-воздушных сил США, корпоративные конкурсы продавцов, сдача тестов SAT, общемировой рынок оборудования для промышленной упаковки. Наши выводы подтверждают однушу-единственную мысль: ничто не сможет сильнее поддерживать дух соперничества, чем близость участников состязания.

2

Когда над стадионом Falcon пронеслись «буревестники»*, выпускники Академии ВВС США 2011 года бросали свои шляпы в воздух точно так же, как это делали курсанты всех предыдущих выпусков. Однако выпускников 2011 года отличала одна существенная деталь: сами того не подозревая, они стали подопытными кроликами в масштабном эксперименте по прикладной социологии, разработанном несколькими экономистами.

Военная миссия Академии состоит в том, чтобы подготовить курсантов к участию в боевых действиях. Их способность вести борьбу в буквальном смысле слова представляет собой вопрос жизни и смерти. Чтобы воспитать будущих офицеров и привить им дух соперничества, весь учебный процесс ориентирован на конкурентную борьбу. В Академии новобранцев называют четвероклашками, еще у них есть прозвище подносчики (англ. *doolie* — носилки, др.-гр. *δοῦλος* — раб, невольник). Свобода их передвижений крайне ограничена: они могут находиться в казармах, библиотеке, на спортплощадке и в тех местах, где их собирают на обязательные мероприятия. Привилегии даются только за особые достижения. Курсанты носят на груди значки, говорящие о статусе; их выдают за самые разные достижения, от высоких баллов за успеваемость до меткой стрельбы. На последнем курсе преподаватели оценивают успехи

* «Буревестники» (thunderbirds) — демонстрационная эскадрилья Военно-воздушных сил США.

каждого курсанта. Выпускникам с высокими оценками предоставляют наиболее выгодное назначение; курсанты с низкой успеваемостью получают назначение на авиабазу ВВС США Майнот в Северной Дакоте.

Сама Академия ВВС США и ее курсанты занимают верхние позиции во многих рейтингах; в 2011 году она заняла десятое место в списке лучших высших учебных заведений США, по мнению журнала *Forbes*. Авиа- и ракетостроение — один из основных и самых популярных предметов. Проходной балл SAT очень высокий, поэтому в Академию зачисляют всего лишь 14 процентов кандидатов. Только чтобы подать заявление на поступление сюда, будущий курсант должен представить рекомендацию члена Конгресса США.

Но, несмотря на столь строгий отбор кандидатов, каждый год в учебное заведение приходят новобранцы, не справляющиеся с конкурентной средой. Они перестают бороться, подобно некоторым детям из эксперимента Триплетта. Больше всего отказ от борьбы оказывается на успеваемости: такие курсанты начинают быстро отставать в учебе. Учащимся, у которых балл GPA* составляет 2,0, предоставляется испытательный срок, после которого многих отчисляют из Академии.

В середине первого десятилетия XXI века начальник Академии выказал обеспокоенность тем, что количество проблемных курсантов неизменно повышается, и стал искать решение проблемы.

В это время над несколькими проектами в сотрудничестве с Академией работали два экономиста. Скотт Кэррелл, майор резерва ВВС, сам был ее выпускником. Его близкий друг Джеймс Уэст долгое время преподавал в Академии. Первое исследование, которое они проводили, — изучение зависимости между продолжительностью сна и академической успеваемостью курсантов. Их второе исследование помогло учебному заведению справиться с нарушениями, получившими широкое распространение за пару лет до этого.

* GPA (Grade Point Average) — средний академический балл; показатель успеваемости учащихся, который определяется посредством деления суммы оценочных баллов на количество зачетных часов.

Темой нового проекта Кэррелла и Уэста стал анализ одного характерного явления, названного ими «эффект дружественной среды». Они заметили следующую закономерность: курсанты с низкой успеваемостью начинали учиться лучше, если проводили больше времени с друзьями-курсантами, у которых был высокий средний балл. Сильные учащиеся положительно влияли на отстающих и подтягивали их. Если у какого-то курсанта были друзья, SAT которых был на 100 баллов выше, его средний академический балл тоже повышался.

Кэррелл предложил использовать эффект среды, чтобы предотвратить отчисление неуспевающих. И это не стоило бы Академии ни цента: все, что нужно было сделать, — грамотно распределить курсантов по группам.

Обычно по аналогии с вооруженными силами всех курсантов распределяют по эскадрильям. В каждую эскадрилью входит 110 курсантов: 35 новичков, 30 второкурсников, 25 курсантов младших и 20 курсантов старших курсов. Первокурсники эскадрильи едят, спят, тренируются и учатся вместе. Чтобы задействовать эффект среды, потребовалось бы изменить состав каждой группы.

Сначала Кэррелл и Уэст выяснили, у кого из новобранцев более низкие баллы SAT и GPA — именно им грозило отчисление. Этих учащихся назначили в специальные эскадрильи, в состав которых было больше успешных курсантов. По сравнению с обычными в состав специально укомплектованных эскадрилий входило немного больше отстающих курсантов, намного больше отличников и — чтобы освободить место в эскадрилье — совсем мало учащихся со средней успеваемостью. Многих курсантов со средней успеваемостью перевели в другие, однородные, эскадрильи.

На основании своих расчетов Кэррелл прогнозировал существенное сокращение количества курсантов, которые находятся в Академии на испытательном сроке. Новый подход к формированию эскадрилий должен был поднять средний балл отстающих выше порогового уровня 2,0.

Когда после первого семестра Кэррелл нетерпеливо подсчитал цифры, его первой реакцией было: «Этого просто не может быть!» Число

курсантов из группы риска, показавших плохие результаты, оказалось *большим*, а не меньшим.

На весенний семестр первокурсникам разрешили самим выбрать соседей по комнате. Кэррелл решил выяснить, по какому принципу они это делают, и увидел следующую закономерность: слабые учащиеся стремятся жить в одной комнате с такими же отстающими. Чем больше он расспрашивал курсантов, тем больше понимал, что происходит. В контрольной эскадрилье отстающие курсанты сами объединялись в обособленные группы, чтобы оградить себя от бесконечных оценок и сравнений. Хотя все члены эскадрильиели за одним столом в зале Митчелла, отстающие все равно садились за стол своими группами. В библиотеке Макдермотта они тоже сидели в отдельных зонах. Конкурентная среда дает требуемые результаты только в одном случае: когда стимулирует брать новые высоты. Но в данном случае те учащиеся, которым соперничество должно было бы помочь, ограждали себя от него.

Тем не менее Кэррелл надеялся, что это временное явление и формирование навыков коллективной армейской службы со временем сделает свое дело. Но данные об успеваемости за весенний семестр опять несли одни огорчения. Эксперимент приводил к обратным результатам.

После первого курса обычно происходит переформирование эскадрилий, а затем их состав остается неизменным. Поэтому перегруппировку в экспериментальной эскадрилье 2011 года никто не посчитал необычной. Курсанты даже не заметили, что перекомпоновка производилась ради осуществления определенного плана.

Тем временем уже были отобраны новобранцы 2012 года, и, поскольку этот курс тоже принял участие в эксперименте, их распределили по новым контрольным эскадрильям. Когда поступили итоговые данные, Кэррелл был готов ко всему. Результаты снова оказались плохими. Действительность не радовала исследователя: риск отчисления из Академии отстающих курсантов возрастал еще больше, если они попадали в контрольные эскадрильи.

Хотя Скотт Кэррелл получил совсем не те результаты, которых ожидал, он все-таки решил опубликовать итоги своего исследования.

Во-первых, он считал, что эта поучительная история позволит предостеречь других от совершения такой же ошибки. Во-вторых, в проведенном эксперименте наблюдался один положительный момент.

Помните, мы упоминали эскадрильи, в состав которых вошли оставшиеся курсанты среднего уровня? Как выяснилось, их академическая успеваемость *превзошла* все ожидания. Курсанты-середняки каждый день находились под воздействием давления однокурсников и, как оказалось, хорошо отреагировали на конкурентную среду. В итоге все курсанты в этих эскадрильях повысили свой уровень успеваемости, причем как в 2011 году, так и в следующем.

Таким образом, учащиеся со средним уровнем успеваемости, которым с самого начала никто не уделял особого внимания (по крайней мере экономисты-экспериментаторы), стали новым объектом интереса для исследователей. Почему они добились таких значительных успехов? Возможно, частично ответ на этот вопрос связан с той закономерностью, которую можно наблюдать повсюду, в том числе и на конкурсах продавцов.

Вас это удивляет? Что может быть общего между продавцами и курсантами Академии BBC? И все-таки кое в чем они похожи.

Во всем мире экономисты и исследователи бизнеса занимаются изучением корпоративных конкурсов продавцов. В некоторых случаях ученым даже предоставляют возможность разрабатывать такие конкурсы. Как правило, продавцы получают вознаграждение за свою работу в соответствии с той или иной системой выплаты комиссионных. Однако конкурсы продавцов выходят за рамки этого правила: их цель — вызвать у сотрудников желание вкладывать больше сил в свою работу.

Если прилагать усилия правильно, задуманное осуществляется. Это подтверждают и результаты разных исследований, проведенных в том числе среди инспекторов по кредитам французского банка, среди иммигрантов — сборщиков клубники на английских фермах, среди администраций голландской сети розничных магазинов одежды. Во всех случаях конкурсы обеспечили повышение продуктивности на 10–50 процентов.

Но выгода от проведения корпоративных соревнований не всегда заметна. В сфере продаж действует проверенное правило: конкурсы продавцов дают желаемый результат только в тех случаях, когда в них принимают участие практически равные соперники — тогда фактором, от которого зависит победа или поражение, становятся дополнительные усилия. Дело в том, что в напряженной борьбе людям необходим хотя бы малый шанс на победу.

Когда лидерам никто не бросает вызов, они движутся дальше по инерции. Те, кто сильно от них отстает, прекращают упорно добиваться победы, поскольку у них нет ощущения, что она вообще возможна.

Конкурсы продавцов должны быть организованы таким образом, чтобы в группы входили участники с примерно одинаковыми показателями продаж за прошедший период. Внутри каждой группы нужно создать такую атмосферу, чтобы у абсолютного большинства продавцов возникало чувство достижимости победы.

Рассмотрим следующий пример. Во время конкурса, который проводился во французском банке и длился два месяца, каждый день поступала информация, в каком филиале банка было выдано больше всего потребительских кредитов за предыдущий день. (На потребительские кредиты приходилось 90 процентов прибыли банка до вычета налогов.) Из-за существенных колебаний объема кредитов многие филиалы получали звание «Лидер дня», даже если им было еще далеко до общебанковской победы. Тем не менее, когда тот или иной филиал получал почетное звание лидера, это полностью меняло его ориентиры. До конца конкурса объем продаж таких филиалов увеличился на 28 процентов.

Вернемся к курсантам Академии ВВС США. Учащиеся со средними показателями успеваемости находились в окружении соперников с аналогичными способностями. Они никогда не отставали от других слишком сильно, а многие из них чувствовали себя «лидерами дня» при выполнении того или иного теста. Соперничество пробудило в этих курсантах наилучшие качества, и они никогда не отставали от других настолько, чтобы вообще отказаться от дальнейшей борьбы.

Курсанты с низкими показателями успеваемости оказались в окружении сильнейших студентов и постоянно ощущали собственную неполноценность. Ежедневное сравнение с недостижимым эталоном угнетало отстающих, а вовсе не стимулировало работать упорнее. Поэтому курсанты с низкой успеваемостью начали создавать собственные обособленные группы и нашли своего рода убежище в статусе отстающих — подобная «защита» давала им право не стремиться к успеху.

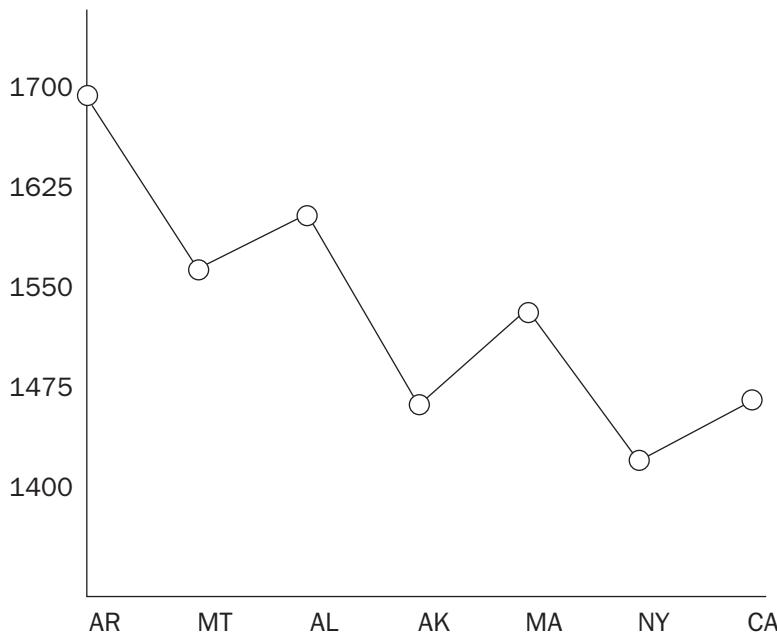
3

Для большинства людей конкурентный дух определяется в значительной степени тем, как они оценивают свои шансы на успех. Конкурировать с десятком или сотней соперников — вовсе не одно и то же. Если поле сражения слишком велико, а вероятная возможность победы не очень высока, люди перестают ее добиваться.

Приведем яркий пример: в случае сдачи тестов SAT количество учеников, сдающих его в одном месте, оказывает существенное влияние на средний балл. Профессоры Стивен Гарсия и Авессалом Тор проанализировали все результаты тестов SAT за 2005 год. В итоге они обнаружили, что ученики, сдававшие его вместе с большим количеством других учеников, получали более низкие баллы. Напротив, ученики, сдававшие тест в менее многочисленных группах, показывали более высокие результаты. (Для любителей статистики: коэффициент корреляции между количеством учеников, сдававших тест, и баллами SAT, очень высок — $r = 0,68$.)

Молодые люди прекрасно осведомлены, что в этот день SAT сдает вся страна; тем не менее, когда им приходится делать это в присутствии множества своих сверстников, собравшихся в одно время в одном месте, а во многих случаях в одной комнате, их это пугает. Пугает, потому что напоминает, как много ровесников конкурируют с ними за получение места в колледже. Что в свою очередь крайне отрицательно сказывается на концентрации внимания и результатах.

Посмотрим на представленный ниже график уровня средних баллов SAT в нескольких штатах.



Показатели средних баллов SAT в нескольких штатах за 2011 год

Если бы мы попросили вас высказать предположение, в каких штатах были получены самые высокие в США средние баллы SAT, вряд ли вы назвали бы Арканзас, Алабаму и Монтану. В менее населенных сельскохозяйственных штатах ученикам приходится долго добираться до места проведения экзамена, но в каждом таком месте в тестировании принимает участие меньше учеников. На приведенном выше графике видно, что в штатах, расположенных слева, самая низкая *плотность участников тестирования*. В штатах справа самая высокая плотность участников тестирования.

Более того, в сельскохозяйственных штатах больше учеников сдают тест ACT*. Возможно, в этих штатах только самые лучшие и самые

* ACT (American College Testing) — стандартизованный тест для поступления в университетские колледжи США.

талантливые ученики способны сдать тест SAT. Но Гарсия и Тор учили в своем анализе показатели как по ACT, так и по SAT. Даже в случае сдачи теста ACT подростки из штатов с низкой плотностью сдающих тест тоже получали более высокие баллы. Исследователи проанализировали и другие различия между штатами. Они внесли статистические поправки на образование родителей и учли процент детей из числа национальных меньшинств. Кроме того, просчитали отдельные системные контрольные показатели, в том числе коэффициент повышения баллов SAT по штатам за прошедшее десятилетие и объем финансирования школ на уровне штатов и федеральном уровне.

Тем не менее даже с учетом всех этих показателей Гарсия и Тор пришли к однозначному выводу: ученики, сдававшие тесты в немногочисленных группах, неизменно получали более высокий балл.

Исследователи обнаружили такую же закономерность в экзаменационных баллах студентов последнего курса Мичиганского университета, сдававших тест CRT*. Во время лабораторных экспериментов были получены такие же результаты. Участники справлялись с тестом быстрее, когда им говорили, что они конкурируют с девятью другими людьми. Но когда они слышали, что соревнуются с девяносто девятью соперниками, то прилагали меньше усилий к выполнению задания.

Гарсия и Тор назвали этот феномен «N-эффектом». Чем больше число N (количество людей, выполняющих определенную задачу), тем более низкий результат показывает каждый из них.

Стивен Гарсия пришел к следующему выводу: «То, как мы сравниваем себя с окружающими, есть фактор, определяющий нашу способность конкурировать с другими. Когда в гонке принимает участие всего несколько человек, мы давим на педаль газа и делаем все возможное, чтобы превзойти соперников. В этом случае конкуренция носит сугубо личностный характер и представляет собой проверку нашей способности добиться результата. Напротив, когда мы конкурируем со множеством соперников, нас не очень заботит, как мы выглядим на фоне других».

* CRT (Cognitive Reflection Test) — тест на когнитивную рефлексию.

Если количество соперников слишком велико, само состязание теряет для нас смысл. Мы утрачиваем личную заинтересованность в нем, так как нам кажется, что результат не соответствует нашим достоинствам, и прилагаем меньше усилий.

Во время дискуссий по поводу школьной реформы было много разговоров о том, что меньшее количество детей в классах способствует более эффективному взаимодействию между учителем и учениками. Однако Стивен Гарсия сформулировал это иначе, предположив, что в таком случае ученики добиваются серьезных успехов в учебе благодаря активному взаимодействию со своими одноклассниками и сильному соперничеству с ними. В такой среде действуют более узкие критерии успеха. И на самом деле он никак не связан с учителями.

Норман Триплетт еще в 1898 году пришел к выводу, что соперничество с одним человеком лучше полного отсутствия конкуренции.

Гарсия и Тор обнаружили, что состязание со слишком большим количеством соперников дает обратный эффект и заставляет прилагать меньше усилий.

4

Что же делать, если конкурентов слишком много? Как можно поддерживать дух борьбы на должном уровне, если N-эффект большой группы соперников только ослабляет его?

Далеко не каждая университетская футбольная команда может бороться за национальный титул или даже за попадание в список лучших двадцати пяти футбольных команд. Отсутствие шансов на получение высоких званий может существенно подорвать дух спортсменов. Однако многие команды имеют неплохие шансы на получение титула в своей ассоциации. Сужая фокус внимания и состязаясь с ограниченным количеством соперников, спортсмены упорнее добиваются победы. Самый яркий пример такой концентрации усилий — ежегодные матчи между командами-соперниками, в ходе которых даже члены проигрывающей

команды, терпящей полное поражение к концу сезона, все-таки проявляют дух соперничества и делают все возможное, чтобы сократить шансы соперников на завоевание кубка.

Рассмотрим в качестве примера футбольное противостояние между Гарвардом и Йелем, которое началось в 1875 году, а с 1959 года приобрело собственное название «Игра». Сто лет назад эти две команды были сильнейшими в стране; сейчас ситуация обстоит иначе, но результаты матчей между ними по-прежнему считаются важными и привлекают всеобщее внимание. Йель имеет историческое преимущество: шестьдесят пять побед и восемь ничьих, хотя Гарвард одержал победу в пяти последних матчах. Каждая команда представляет собой эталон, с которым сравнивает себя другая. По всеобщему убеждению, ежегодный матч между Гарвардом и Йелем поддерживает дух борьбы гораздо больше, чем обычные субботние игры. Доказательство можно найти в том, что проигрывающей команде часто удается испортить фавориту весь сезон. На первый взгляд, в данной ситуации о равной борьбе не может быть и речи: на счету одной команды множество побед, тогда как другая неизменно получает посредственные результаты. Тем не менее матчи между командами нередко заканчиваются довольно неожиданно.

За прошедшее столетие в десяти случаях Йель начинал «Игру» в качестве непобежденной команды. Но посмотрите на итоги матчей:

- 23 ноября 1912 года: Йель — 0, Гарвард — 20
- 19 ноября 1921 года: Йель — 3, Гарвард — 10
- 24 ноября 1923 года: Йель — 13, Гарвард — 0
- 22 ноября 1924 года: Йель — 19, Гарвард — 6
- 20 ноября 1937 года: Йель — 6, Гарвард — 13
- 19 ноября 1960 года: Йель — 39, Гарвард — 16
- 23 ноября 1968 года: Йель — 29, Гарвард — 29
- 23 ноября 1974 года: Йель — 16, Гарвард — 21
- 17 ноября 1979 года: Йель — 7, Гарвард — 22
- 17 ноября 2007 года: Йель — 6, Гарвард — 37

Итак, Йель победил только в трех матчах.

В спортивном мире тоже есть свои истории о Золушках, но их не так много, и невозможно заранее определить, когда это может произойти. За исключением матчей между командами-соперниками. Создается впечатление, будто подобное соперничество *наверняка* приводит к весьма неожиданным результатам.

Борьба между командами — давними соперниками — своего рода конкуренция в квадрате, поскольку она еще больше разжигает огонь соперничества.

В любой отрасли экономики тоже множество конкурирующих компаний. В соответствии с базовыми принципами капитализма они конкурируют на свободном рынке, побуждая друг друга создавать стоимость и развиваться. Однако часто не учитывается то обстоятельство, что в бизнесе — даже в отраслях с большим количеством конкурентов — борьба между давними соперниками еще больше усиливает конкурентный дух. Эффект давнего соперничества изучался на примере многих видов экономической деятельности, в том числе среди шотландских компаний по выпуску трикотажных изделий, норвежских продуктовых магазинов, многочисленных банков и производителей видеоигр. Однако в Северной Италии, в регионе Эмилия-Романья, такое соперничество между местными компаниями обеспечивает создание экономической выгоды довольно неожиданным способом.

Не так давно вокруг города Болонья сформировалась и начала быстро развиваться современная отрасль промышленности, на которую приходится 28,6 миллиарда долларов мирового рынка, — производство упаковочного оборудования. Регион получил название Упаковочная долина.

Пластиковая оболочка, в которую помещено зарядное устройство вашего телефона, блистерная упаковка таблеток от изжоги и упаковка многих других товаров, которые вы покупаете, — все это сделано скорее всего с помощью оборудования, выпущенного в Упаковочной долине. Небольшой регион Эмилия-Романья стал мировым лидером инновационных идей в производстве упаковки. Быстрое развитие Долины

заставило многих задуматься, в чем секрет ее успеха — как еще недавно многие пытались понять, почему Кремниевая долина стала лидером в сфере высоких технологий.

Одна из главных причин, по которым Италия производит сегодня так много упаковочного оборудования и экспортирует его по всему миру, — это сильное чувство соперничества между конкретными компаниями, расположенными в Упаковочной долине.

В этом регионе действует около двухсот компаний по производству промышленного упаковочного оборудования. Мы могли бы предположить, что все они конкурируют друг с другом. Однако опрос сотрудников, проведенный Кристиной Баари, ученым-экономистом из Болонского университета, обнаружил иное. Как оказалось, в самих компаниях считают, что их соперниками являются всего четыре или пять фирм, но никак не все двести. Причем, как правило, несколько из названных конкурентов располагались либо в других странах, либо в других регионах Италии, то есть они были слишком далеки от опрашиваемых компаний как в географическом, так и в психологическом плане. Из местных производителей их реальными конкурентами и давними соперниками были, самое большое, две другие компании. На этих производствах привыкли соотносить свою работу с работой расположенных по соседству компаний, которые тоже занимались выпуском оборудования для упаковки сыра, сигарет или косметики.

Подобная сосредоточенность на ограниченном круге конкурентов усилила психологическую вовлеченность сотрудников. Стремление превзойти друг друга привело к появлению множества инновационных продуктов. Итальянские компании убедили своих клиентов, что, каким бы ни было дизайнерское решение упаковки товара, они могут создать оборудование, способное реализовать всякую идею. Эти компании брались за любую работу, о чем бы ни заходила речь — о биоразлагаемых бутылках или бутылках необычной формы, и справлялись с задачей. Они создали быстродействующих роботов и сублиматоры для преобразования жидкостей в порошок, а также асептические системы, не пропускающие воздух. Можно было отследить каждый контейнер,

сходивший со сборочной линии. Выпущенные в Упаковочной долине машины для наполнения шприцев противополиомиелитной вакциной поставляются в Индию, а во всем мире люди начали готовить эспрессо с использованием одноразовых порционных пакетов из фильтрованной бумаги.

Мы уже говорили о такой разновидности конкуренции, при которой соперники находятся в непосредственной близости друг к другу. Такая близость может оказывать и психологическое влияние. Успех компаний по выпуску упаковочного оборудования неразрывно связан с их территориальным расположением: у них есть возможность отслеживать действия противников, быстро копировать их инновационные решения и предпринимать ответные действия. Однако Кристина Боари считает, что здесь сыграли роль и другие факторы, такие как чувство гордости и потребность в уважении. Они существенно усиливают стремление компаний Упаковочной долины сохранить доброе имя и не потерпеть поражения у себя дома. У всех производителей одна общая цель — выпускать высокотехнологичное, чрезвычайно надежное упаковочное оборудование. Они покупают комплектующие у одних и тех же поставщиков, работающих в том же регионе. Кроме того, между местными компаниями существуют и другие связи: например, они переманивают друг у друга сотрудников (текущесть кадров составляет около 10 процентов в год).

В Упаковочной долине сформировалась такая культура труда, при которой снижение производительности просто невозможно, а все без исключения сотрудники, вплоть до работников производственных цехов, искренне заинтересованы в успехе своих компаний.

Один из инженеров сказал Кристине Боари: «Некоторые наши конкуренты присыпали сюда симпатичных девушек, пытаясь переманить наших технических специалистов, но потерпели поражение. Но мы можем делать прекрасные машины и этим мотивировать своих техников».

Существует мнение, что перемещение Facebook из одного конца страны в другой, из Кембриджа в Пало-Альто (о чём упоминается в фильме

«Социальная сеть»*), сыграло решающую роль, причем не только из-за получения доступа к венчурным капиталистам и программистам Кремниевой долины, но и в связи с тем, что пробудило более глубокое чувство соперничества между сотрудниками Facebook (базировавшейся тогда в Пало-Альто) и сотрудниками компании Google (расположенной по соседству, в Маунтин-Вью). Когда постоянно сталкиваешься со своим давним соперником — причем не только абстрактно, а каждый раз, когда заказываешь ужин, читаешь газету или рассказываешь кому-нибудь на вечеринке, где работаешь, а собеседник со знающим видом кивает, — сотрудники серьезнее относятся к конкуренции и работают гораздо упорнее.

Тот же фактор близости лежит и в основе соперничества между университетами. Все эти годы Гарвард и Йель конкурировали не только в футболе. Борьба между университетами имеет столь долгую историю, потому что они тесно связаны друг с другом во всем, что может быть объектом их конкуренции: лучшие абитуриенты, Нобелевские лауреаты, выпускники, становящиеся президентами США, огромные пожертвования и многое другое. Гарвард и Йель разделяют общие ценности и стремления — например, предоставление финансовой помощи, чтобы сделать учебу в университете доступной любому студенту, каким бы бедным он ни был. Учитывая все перечисленное, можно предположить, что соперничество между Гарвардом и Йелем будет всегда. И независимо от того, насколько плохо играла команда одного из них на футбольном поле на протяжении года, все равно в конце ноября, во время решающей игры, даже самый неприметный нападающий сделает все возможное ради победы.

В 1968 году социолог Роберт Мертон ввел термин «эффект Матфея» для обозначения ситуации, когда лидеры конкурентной борьбы получают еще больше ресурсов, которые делают их еще сильнее, что со временем увеличивает разрыв между ними и более слабыми конкурентами. Лучших учеников отправляют в самые лучшие учебные заведения;

* «Социальная сеть» — голливудский фильм 2009 года; режиссер Дэвид Финчер, сценарист Аарон Соркин.

лучшие игроки попадают в самые лучшие команды, где с ними работают лучшие тренеры. На такое название автора термина вдохновила цитата из Евангелия от Матфея: «Всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет»*.

Каждый раз, когда мы пытаемся воспрепятствовать этому — например, перераспределить ресурсы, чтобы поддержать слабых конкурентов, — получаем результат, названный «эффектом Марка». Этот термин применил в 2009 году Мэтью Ботнер из Чикагского университета, взяв идею из Евангелия от Марка: «Многие же будут первые последними, и последние первыми»**. В нашем обществе в случае неравенства конкурентов мы можем помочь более слабым практически бесконечным количеством способов. Принято считать, что конкуренция протекает на равных условиях, что все должны играть по одним правилам и, если время от времени, в отдельных случаях, не прибегать к перераспределению ресурсов, богатые станут еще богаче; подобное положение вещей будет сохраняться до тех пор, пока не останется никаких предпосылок для конкуренции.

Однако при таком понимании конкуренции можно упустить из виду тот факт, что любому участнику конкурентной борьбы необходимо состязание на равных и шанс на победу. Только одно это может совершить чудо и поднять дух соперничества.

В следующей главе мы рассмотрим несколько общих структурных факторов, способных изменить эффективность конкуренции. Толпы сторонников, призы и преимущество своего поля — все это может повысить притягательную силу борьбы. Вполне очевидно, что упомянутые факторы действительно дают отличный результат, но *почему* они действуют именно *так* и *почему* во многих случаях приводят к негативным последствиям — это нам и предстоит выяснить.

* Матф. 25: 29.

** Марк. 10: 31.