

Дерзкий кадровый эксперимент

Антон всегда был экспериментатором. Считал себя носителем революционных (для основной массы отечественных компаний) бизнес-процессов. Отчасти — по праву. Он не мог идти проторенными управленческими тропами, ему непременно надо было ломиться своей просекой. Пусть сквозь заросли и колючки, через болото и овраг, зато по-своему, особенно. Словом, Антон не искал прямых путей, о чем не без гордости повторял подчиненным на совещаниях. В нонконформизме он упорно видел залог успеха своего бизнеса. Каждого, потому что их у Антона было великое множество. Бизнесы в основном малые, но много. Не мог он подолгу заниматься одним и тем же, ему становилось скучно. Так что перепробовал все что можно, от челночества до поставок нефтепегонного оборудования. И ко всему подходил оригинально, наперекор мейнстриму, часто опережая время.

Так, в 1990-х именно он открыл первый в Брянске видеосалон. Его же авторству принадлежит первая в городе,

а может, и в России живая реклама — сотрудник в костюме видеокассеты с адресом салона. Правда, спустя пару лет видеодетальность Антону наскучила из-за высокой отрицательной доходности, как он называл убытки. Новатор был вынужден покинуть область, оставив технику и коробки с кассетами для покрытия долгов.

Москва времен миллениума стала благодатной средой для самых смелых бизнес-идей Антона. Крепкая предпринимательская хватка и интуиция отягощались патологической готовностью к экспериментам, однако Антону удалось в столице выжить и прочно встать на ноги. В итоге, поэкспериментировав в разных сферах и формах собственности, он понял, что особенно близки ему опыты на людях. То есть в области кадрового менеджмента. Он был и нанятым директором, и членом совета директоров и везде чувствовал в человеческом ресурсе некий притягательный секрет, позволяющий компании достигать вершин — или понуждающий катиться в пропасть. Поиски этого секрета и занимали Антона в последние годы. Как и я, он пытался нащупать формулу. Просто я действовала менее радикально, надеясь усовершенствовать или «починить» стандартные HR-механизмы, а Антон считал их заведомо никчемной рухлядью. Ну новатор, ничего не попишешь.

Кроме того, его, похоже, увлекал не результат — сделать людям, а значит, и компании хорошо, — а сам процесс. Он подходил к нему с чисто познавательным интересом, подобно биологу: что-нибудь поменяет в работе с сотрудниками, вроде как добавит новый препарат в корм мышам, а потом отойдет от клетки и наблюдает, как те себя поведут.

О необычных затеях Антона Николаевича часто можно было слышать в HR-кругах. Когда «прогрессивные» компании отменяли в офисах дресс-код, Антон в своем вводил униформу — деловые костюмы с логотипом на рукаве. Зато пока

другие штрафовали опоздавших, он сдвинул на час позже начало рабочего дня. А потом и вовсе ввел свободное посещение. Говорят, сначала мыши, в смысле сотрудники, восторгались. Потом почему-то побежали. Видимо, потому, что неожиданно упала выручка, потянув за собой премии и бонусы. Антон вернул строгий график, отменил униформу и поднял отпускные цены, что позволило подлатать кадровые бреши. Снизил испытательный срок до двух недель и поставил в отремонтированном офисе бесплатные кофейные и игровые автоматы. Ввел квартальные бонусы курьерам и уборщицам, плюс семейные литературные пятницы — по средам, потому что пятницы обычно заняты чемпионатом по мафии. В общем, по-всякому экспериментировал. Но эффект отчего-то был краткосрочным: то финансовые показатели падали, то люди гасли. Во всех причем четырех фирмах.

Антон относился к типичным многостаночникам малого бизнеса, у которых не одно дело, а несколько — в смежных и не очень областях. Такие люди владеют двумя-тремя-пятью компаниями, от которых по чуть-чуть капает. Подбор отраслей обусловлен обычно не склонностями или здравым смыслом, а окружением. Антон управлял большой веб-студией (вошел в долю к бывшему однокурснику), интернет-магазином подарочных сертификатов (вместе с другом), двумя автомойками и сауной (куплены по случаю у старого приятеля, уехавшего в Германию). И везде с переменным успехом, в последний год особенно.

И тут стезя первопроходца вывела Антона Николаевича на краудсорсинг. Поразунал он про это сравнительно новое тогда явление, поизучал, понял суть, тем более что сам, оказывается, в некотором роде стоял у истоков — когда обращался к коллективному разуму (друзьям и знакомым) для подбора оптимального репертуара видеосалонов. И решил, что с помощью краудсорсинга может оживить затухающие

предприятия. Но не просто, как поступил бы любой бизнесмен (не новатор) — найти консультантов, нанять личного коуча, — нет. Раз толпа дает ответы на все вопросы и находит прекрасные решения, то надо просто взять ее на работу! И пусть она, толпа, прикладывает свои таланты и безудержную мотивацию в мирных, так сказать, офисных целях. Ведь если их собрать под одной крышей, это же какой эффект должен быть! Какая атмосфера сотрудничества!

Для начала он решил собрать свои активы в одном месте. Прикинув разные сочетания, они с женой остановились на интернет-рекламе. Антон с таким банальным вариантом временно согласился, с условием, что в случае успеха революционное кадровое ноу-хау будет распространено на другие сферы. Продав сауну с автомойками и энергично взялся за создание команды нового типа.

Это было непросто, но он добился своего: подивив рекрутинговое агентство необычным заказом, с нуля укомплектовал штат исключительно теми, кто раньше работал в краудсорсинговых проектах. Преимущественно фрилансеры, бойцы невидимого фронта, которым нечасто приходилось видеть живого заказчика. Пускай некоторые годами не ходили ни в какие офисы, но они хорошо знали свое дело и, главное, обладали редкой привычкой работать на результат. «Да с такой командой мы горы свернем!» — обещал Антон. Остается гадать, чем уж он соблазнил вольных надомников; известно, что со всеми кандидатами обсуждал условия индивидуально. Так или иначе, задумку новатор реализовал: собрал под одной крышей бригаду спецов-краудсорсеров. Осталось посмотреть, что получится на выходе.

Результат превзошел все ожидания. Команда быстро сложилась и стала выдавать отменные результаты: заказы выполнялись ярко, нешаблонно и, что важно, — в срок. За несколько месяцев студия неплохо заявила о себе, поток

заказов стал расширяться. И особенно радовала Антона почти забытая картина: люди получали кайф от работы. Они понимали с полуслова друг друга, начальника и техзадание. Они не опаздывали, не плели интриг и не ходили по офису с кислыми лицами. Антон как генеральный директор раз, а то и два в неделю проводил неформальные встречи с трудовым коллективом, где экс-фрилансеры искренне говорили, что никогда не работали в такой профессиональной, а главное, душевной компании. «Ну разве я не гений?» — риторически спрашивал Антон дома. Дома вежливо подтверждали.

Как-то к Антону Николаевичу пришел главный дизайнер и, сославшись на сложные семейные обстоятельства, попросил разрешения потрудиться недельку дома. Что же, дома так дома, — директор пошел навстречу специалисту, которому вполне доверял. Через две недели на встрече с коллективом Антону показалось, что кроме главного дизайнера отсутствуют еще несколько сотрудников, но он не придал этому значения. Болеют, может. Еще через неделю личный состав поредел слишком заметно, чтобы это можно было списать на инфлюэнцу. Если только речь не шла об эпидемии. Но он бы о ней знал, и к тому же работа велась своим чередом, никаких срывов заказов вроде бы.

«Где же люди? — с тревогой поинтересовался Антон. — Уж не хворь ли какая массово приключилась?» — «Нет, — успокоили его оба присутствующих, — все отлично, просто ваш заместитель отпустил несколько человек поработать удаленно в связи с семейными сложностями».

Потом поговорили о том о сем, в очень даже положительном ключе, а после генеральный уединился с замом и прямо спросил, что за ерунда происходит. Зам, помявшись, доложил: сначала два дизайнера по примеру своего главного, потом веб-разработчики, следом копирайтеры, а там уж и другие потянулись к удаленной работе. Антон велел разыскать

главного дизайнера, который слыл неформальным лидером офиса. Зам набрал номер, и директор спросил, почему дизайнерский отдел отсутствует. «Постойте, — спокойно возразил дизайнер, — задачи выполняются?» Присутствовавший при разговоре зам кивнул. «Сроки выдерживаются?» — «Да». — «Жалобы есть?» — «Нет». — «Так а чего тогда волноваться? — удивился дизайнер. — Мы пашем, а где — какая разница?» «Ясно», — сказал Антон Николаевич и велел собрать всех работающих удаленно.

— Ребята, как же так? — не понимал генеральный. — У нас же команда, все вместе и прочее.

— Да что ваша команда — интриги да три часа на дорожку, — отвечали сотрудники.

— Какие интриги? Все же так хвалили атмосферу, душевность, драйв...

— Ну хвалили первое время, — вяло признали они, — но скучно как-то, ходишь сюда, ходишь...

— Давайте мы будем работать дома, так привычнее, — предложил главный дизайнер. — Какая вам разница? Главное же результат, сроки...

Антон не хотел верить, что волки, стоящие на самом богатом довольствии, никак не могут отвернуться от леса. Это значит... гибрид, который он пытался вывести, оказался неживучим. «Эксперимент провалился, ты понимаешь? Он снова оказался в плену своего новаторства», — жалуется Наталья.

Когда смелый эксперимент еще находился в стадии разработки, она искала книгу Хау о краудсорсинге. Искала для Антона, чтобы тот получше изучил предмет, которым так загорелся. Они оба загорелись. И вот по прошествии нескольких месяцев (тогда у меня как раз украли деньги и я почти утратила надежду их вернуть, а траектория кадрового аттракциона Антоши миновала верхнюю точку и резво устремилась вниз), Наталья, его жена, в своей ироничной

манере рассказывает мне, как все было. Книга Джеффа Хау оказалась очень интересной, но не сработала.

— Так что с краудсорсингом не вышло. У них, конечно, идеи, неожиданный взгляд, желание что-то сделать, но они — каждый за себя в конечном итоге, — объясняет мне Натали. — Антонию зам говорит: ну что твой краудсорсинг? Им легко, краудсорсерам этим, они друг друга не видят, сидят у себя на Гоа или еще где, стучат себе по клавишам, делают спокойно работу. Они привыкли к покою и одиночеству. А мы? А мы тут каждый день в этом во всем варимся — этот офис, одни и те же лица, одни и те же разговоры, приходи и сиди, занимайся делом. Это зам генерального говорит. А они четыре месяца-то поработали, стартап фактически, представляешь?

Я представляю. Антон — отчаянный парень. Взбалмошный немного, но креативный, ищущий. Коллективный разум — отличная вещь, дает искрометные идеи, неожиданные решения, открывает двери там, где их уже никто не видит; он по-своему объединяет людей, движимых поиском ответа на общий вопрос, и этот общий поиск их подстегивает. Но объединение лишь виртуальное и только на время поиска. Даже собери их физически, это все те же разрозненные «решатели», кроме общей задачки, ничем не связанные друг с другом.

— Я еще сомневалась: идея, может, и неожиданная, но у нас не сработает. А он верил, ему бы все опыты ставить, — делится Натали.

— И что теперь?

— Теперь он дал всем неделю на размышление: кто хочет работать — приходите, поговорим; кто хочет дома сидеть — до свидания.

Я слушаю подругу и понимаю, что сама опять в тупике. Из последних сил провожу тренинги, которые ничего

не меняют. Как и Антон, я надеялась на краудсорсинг. Зря, выходит, методика не помогла ему собрать «дрим-тим». И мне не поможет «зажечь» погасших сотрудников компаний, которые изо дня в день встречаются в одних и тех же кабинетах, решая одни и те же задачи. То, что описывал Хау, чем пользуются большие и маленькие компании во всем мире, сродни мозговому штурму, в который включаются, может, тысячи участников, и среди многообразия решений они наверняка находят нужный ответ.

Но мне для людей **нужен не мозговой штурм, а эмоциональный, энергетический**. «Заразный» драйв в групповом масштабе, который взаимно ощущался бы всеми членами группы. Но ведь, наверное, это возможно, только когда они рядом, когда видят усилия и радость друг друга, когда объединяют свои усилия. Коллективный разум как коллективный дух, собранный в одном месте. Или приходящий в это место. Надолго. Навсегда.

«Размечталась. Как ты его поймашь», — грустно размышляла я, готовясь к новому курсу занятий для студентов МВА. По мере приближения курса грусть стала переходить в отчаяние. По одной простой причине: мне предстояло учить людей вещам, которые перестали давать результат. И я никак не могла найти, что предложить взамен. Впервые за многие годы я испугалась: мне не хотелось идти к студентам.

Спасательный Круг

Мрачные ожидания подтвердились на первой же паре. Группа попалась сложная: руководители, лет по двадцать пять — тридцать, поколение Y, сверхактивные и довольно конфликтные. Большая часть — москвичи. И вот я им начинаю рассказывать о том, как работать с людьми по-человечески. Но успеха не имею. На каждую мою фразу они — десять

своих, аргументы не воспринимают, о доброжелательности нечего и говорить — ни к преподавателю, ни к окружающим. Подчиненные вообще роботы; вы научите, как из них побольше выжать, а про помощь и уважение рассказывайте первокурсникам. Словом, обстановка тяжелая, агрессия в воздухе. Я креплюсь, мучаюсь всю пару, изо всех сил сохраняя позитив. Но чувствую: силы на исходе. Выжимают меня ученички, как своих подчиненных. И сама становлюсь как школьница: все время смотрю на часы — сколько осталось до перемены.

Перерыв — настоящий подарок. Но впереди еще две пары. Я понимаю, что у меня всего пятнадцать минут, чтобы что-то придумать, иначе не представляю, как доведу сегодняшнее занятие до конца. Устраиваю сама с собой мозговую штурм, ожидая, пока освободится подход к кофемашине. Так, думаю, раз они ничего не воспринимают, надо занять их чем-то интересным. Что для них самое интересное? Судя по первой паре, не работа с персоналом и не чьи-то советы. А что тогда? Правильно, они сами. Любят слушать себя, а не преподавателя? Хорошо, пусть слушают себя, пусть наговорятся вдоволь — между собой. Замкну на них самих их же избыточную энергию, дам кейс какой-нибудь, чтобы обсуждали, высказывались, искали решение. Только их много — разобью на группы... Подхожу к автомату, наливаю себе кофе. Сзади двое директоров подкалывают друг друга и толкаются, как школьники. Да-а, думаю, какие им кейсы, они опять базар устроят: хором, перебивая друг друга, при этом будут говорить активные, а скромные рта не раскроют.

Думай, думай... Директора веселятся перед кофемашиной. «Куда это ты? — шутя говорит один другому, пытающемуся влезть вперед. — Строго в порядке очереди! Соблюдайте правила». Я перестаю пить кофе. Я повторяю про себя услышанное, раз, другой, третий... А что, почему бы нет? Часы

безжалостны: пора на вторую пару. Кажется, я нашла решение. Поможет ли, не знаю, но это все, что у меня есть. Только вот столы, наверное, будут мешать...

После перерыва я объявляю: переходим к практической части — решаем бизнес-кейс. Для этого идем в соседний класс, где много свободного места. Разбиваю 29 человек на группы — 10, 10 и 9, — они садятся в кружки. Сами. Что ж, хотя бы это я рассчитала верно.

Вот вам, говорю, обычная задачка: от стратегии компании отстроить стратегию управления людьми по разным бизнес-процессам. Обсудите, как это сделать: как будете вести подбор персонала, кого и чему обучать, какую систему оплаты для такой стратегии предпочтете. И потом каждая группа поделится решением. Но только обсуждать по правилам: не перебивать, не спорить, соблюдать очередь. Все высказываются строго друг за другом, по часовой стрелке. То есть даже если вам не терпится высказаться прямо сейчас, дождитесь своей очереди. А если не терпится возразить — все равно дождитесь очереди и не возражайте, а добавляйте. Не нужно спорить с чужой точкой зрения, смысла нет, просто добавляйте свою. Понимаю, что правила сложные, но вы ребята крутые, вам такая задачка по плечу.

Я не была уверена, сработает ли. Но что было делать? Мало разбить руководителей на группы и занять их кейсом. Сотни раз я делала это и, стоя в сторонке, наблюдала, как одни рвут друг друга, отстаивая свое мнение, а другие отмалчиваются — кто по незнанию, кто от нежелания ввязываться в спор. Что же сделать, чтобы они захотели услышать друг друга?

В этом и заключалась главная проблема: слышать других большинство из присутствующих не хотели, а кто-то и не умел. Остается одно — навязать им строгие правила. Чтобы хоть так, через силу, дать шанс не поспорить, а прийти

к решению. Нет, дело даже не в решении. Задача — «принудить к миру», заставить обмениваться мнениями конструктивно, сделать так, чтобы вся группа заработала. А там, глядишь, если удастся, войдут во вкус, вспомнят (или узнают), как слышать ближнего. Но это уже мечты, мне бы пару привести. Обо всем этом я думала на ходу, в момент, когда объясняла им правила.

Потом назначила в каждом кружке ведущего, который должен следить за правилами, и «писаря» — конспектировать умные мысли. И запустила процесс. Ну вот, думаю, сейчас начнется!

И началось. Первые минут пять показали мне, что план провалился. Некоторые, конечно, подостыли и пытаются спокойно обсуждать. А некоторые — ни в какую, кипят так, словно дело идет не о кадровой стратегии, а об их жизни. И больше всего кипятятся по поводу самих правил. Я хожу рядом, наблюдаю и пытаюсь остудить горячие головы. «Правила, помните правила — мы не спорим, не перебиваем друг друга, добавляем свое мнение к мнению коллеги», — повторяю им. Минут через пятнадцать после старта голоса становятся сдержаннее, всплески уходят. Появляется надежда. И ведущие, смотрю, входят в роль и тоже стараются контролировать процесс. И процесс налаживается. Обсуждение становится обсуждением. Тридцать минут, полет нормальный.

А потом я перестаю смотреть на часы, потому что смотреть на эти три круга людей гораздо интереснее. Что-то меняется в классе, в воздухе. И **участники становятся другими**. Я ловлю себя на том, что не узнаю их. Это те же самые крикуны? Вот эти, увлеченно слушающие друг друга и говорящие «А еще я хотел бы добавить...»?

Теперь они говорили не просто спокойно и конструктивно, а даже как-то по-доброму. Пожалуй, впервые в своей

практике я увидела, как бизнес-процессы обсуждают подобным образом. Я смотрела на новую, пока не очень понятную, но захватывающую картину. И не сразу заметила в дверях администратора бизнес-школы Иру, растерянно показывающую мне на часы. Десять минут как прошел очередной перерыв. Да, я действительно поймала спасательный круг. Целых три в одном классе.

И они поймали — те, кто сидел в них. Хотя не очень поняли, что произошло. Да я и сама пока не понимала. И решения получились довольно интересные, необычные, системные, и делились они ими в конце обсуждения с радостью. Но главным мне показалось то, как изменились их глаза — ушли недобрые искры противоречия, а появилось воодушевление, понимание и открытость. А может, это как раз тот драйв, который я искала? Я плохо понимала, отчего все так резко изменилось. Но, подводя итоги обсуждения, похвалив всех, не растерялась и четко дала понять, что именно таков был план. «Вот видите, — сказала я, — не так уж сложно вырабатывать эффективные решения: сели в кружок, поговорили, не перебивая друг друга, и не надо дорогих консультантов и коучей. Да что разработка кадровой стратегии, — осмелела я, — так можно решать вообще любые проблемы!»

Стремительно пролетела вторая часть этого удивительного занятия с новой группой. В конце студенты не отпускали меня, закидали вопросами: как, почему, что за методика такая? «Все на следующем занятии», — засобиралась я. Не то чтобы куда-то спешила, просто мне было бы нелишне самой найти ответы на эти вопросы. Это был первый мой Круг...

КРУГ. Действительно, первый. Этот, в котором я участвую сейчас, вспоминая вместе с другими свой путь к Круглой методике,

уж и не знаю, какой по счету. Теперь другие участники сегодняшнего Круга рассказывают о своих маршрутах.

Вот Влад, у него чудесная жена Катя, он был вице-президентом холдинга, потом «ушел из большого спорта». Ушел как раз в Круги, благодаря им же. Он рассказал, как поразился эффекту Круга, когда впервые поучаствовал в Круглом столе по настоянию своего друга Сергея. Тема была «Как найти идеальную жену», и Сергей позвал Влада, потому как тот вроде уже нашел. Влад в отношении жены, конечно, был согласен: да, Катя идеальная, — но участвовать в каком-то Круглом столе по этому поводу не собирался. Сергей долго уговаривал, объяснял, что никуда ехать не надо, это по интернету, ну посидишь часик, расскажешь, как тебе повезло. Поделишься своим счастьем, других послушаешь, главное — не перебивать и не спорить. Уговорил. Влад поделился, послушал, и его, что называется, зацепило. Потом благодарил Серегу и спрашивал, что за методика. Друг объяснил: никакой методики нету, собственно, а есть просто такая форма виртуальных встреч — Круглые столы: люди собираются и обсуждают интересную тему.

Влад еще поучаствовал, потом еще, а потом провел Круглый стол у себя в компании. Коллегам понравилось, тем более что им удалось найти решение одной болезненной кадровой проблемы. Но не понравилось акционерам. Плюс накопились многолетние разногласия с владельцами. И Влад решил бросить холдинг и скоро создал вместе с Сергеем небольшую компанию, которая сейчас с успехом проводит Круглые тренинги для разных аудиторий. Сергей сегодня тоже участвует. Большой бородатый мужчина в немодных очках, немного похожий на Анатолия Вассермана. Чешет карандашом висок, не может вспомнить какой-то знаменательный момент, который привел его к этой методике. Как-то само так сложилось. Он всегда верил в мудрость толпы. Определенной поворотной точки, кажется, не было...

А у меня была. Целых три.

Первым поворотом стало то занятие со студентами-руководителями в прошлом году. Мой первый Круг. Сейчас-то я уверена, что случайным он не был. А тогда — пыталась понять, что это и откуда возникло. Да, я оказалась на грани отчаяния, потому что растерялась, не знала, что делать с трудной группой. А человек в экстремальной ситуации, как известно, подключает скрытые резервы. Или — к ним подключается. Не все резервы скрыты в нас самих. В нас даже минимум. Главные запасы — вовне. И энергия, и решения. Коллективные силы, коллективный разум.

Об этом и говорит Сергей. О мудрости толпы. И я прихожу к тому же, снова включив обратную перемотку своей памяти...

Мудрая толпа

...Прихожу буквально на другой день после памятного первого занятия в вузе. Благодаря тренингу, который предстояло проводить в розничной продуктовой компании. Отличный шанс проверить находку, решила я. И проверила. Так же разделила участников на два Круга по девять человек и дала проблему для решения. Картина похожая: сначала участники «въезжали», привыкали к правилам, а потом их было не оторвать от процесса. Снова получилось. Решения нашли и радовались, как дети. И в конце кто-то сказал: «Вот она, мудрость толпы!» Слова отозвались чем-то знакомым, но я еще была погружена в тренинг. А потом стала вспоминать — ведь о мудрости толпы я слышала совсем недавно, что-то мне такое попадалось. Мудрость толпы, коллективный разум... Ну да, об этом писал Джефф Хау в «Краудсорсинге».

Точно, вспомнила я. Хау упоминает книгу Джеймса Шуровьески «Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем

поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство»* и почему-то противопоставляет коллективный разум и «мудрость толпы». В первом случае результат достигается за счет разнообразия участников группы, тогда как толпа по Хау — группа совместно действующих людей, объединенных каким-то общим признаком. И это определение вполне соответствует моим опытам: студенты или менеджеры садятся в кружок и вместе ищут ответ — они объединены задачей. Причем Хау отрицает «магию мудрости толпы» из книги Шуровьески.

Я, поскольку эту магию наблюдала на тот момент уже дважды, не поленилась — отыскала книгу. Она мне показалась замечательной, в частности благодаря примерам того, как сто «дураков» оказываются умнее одного «умника». Причем верные ответы рождаются не у одних и тех же, а у разных участников, и в целом средние результаты «толпы» точнее, чем у одиночек. Из многочисленных примеров Шуровьески делает вывод, который меня очень порадовал: «простейший способ получить максимально достоверный ответ — это всегда обращаться к группе»**.

Джеймс Шуровьески. «Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство»

Финансовый аналитик и журналист Джеймс Шуровьески показывает на многочисленных примерах, как применяется коллективный разум для решения огромного количества задач разной сложности.

* Шуровьески Дж. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. авт.*

** Там же.

Классический пример — эксперимент, проведенный профессором экономики Джеком Трейнором. Он показал пятидесяти студентам банку с 850 конфетами и попросил угадать количество. Записал ответы и вывел среднее число, которое оказалось наиболее близким к верному ответу, — 871.

Другие примеры: группа, оценивавшая «на глаз» вес предметов, была точна на 94%; успешный поиск американской подводной лодки, когда из прогнозов десятков специалистов был выведен маршрут и местонахождение затонувшего корабля.

Общая идея: если задать вопрос группе, то в большинстве случаев (хотя не всегда) усредненный ответ будет не менее, а то и более точен, чем ответ самого умного члена группы.

«Принято думать, что среднее — это заурядное. Но в случае, когда принимаются решения, дело обстоит как раз наоборот. Мы словно запрограммированы на коллективную мудрость».

Четыре условия мудрости толпы:

- многообразие мнений;
- независимость мнений участников;
- децентрализация (возможность основываться на локальных сведениях);
- агрегирование (механизм объединения личных мнений в коллективное решение).

Три типа задач для «мудрой толпы».

- Когнитивные — вопросы, имеющие конкретные ответы. Например, кто победит в матче между «Спартак» и «Динамо», или какое место выбрать для нового кинотеатра.
- Проблемы координации — требующие от участников групп (покупателей, пассажиров метро, водителей) согласования своего поведения с поведением остальных, при том что каждый среди остальных действует в своих интересах. Например, как продавцы находят своих

- покупателей и вырабатывают приемлемую цену, как оптимально вести машину при интенсивном движении.
- Проблемы взаимодействия — как заставить людей работать над чем-то сообща, даже если они не очень хотят. Плата налогов, штрафов, борьба против загрязнения природы, предвыборные коалиции бывших политических противников — примеры проблем взаимодействия.

Примеры Шуровьески меня, безусловно, вдохновили. А вот некоторые выводы расходились с моими наблюдениями. Например, что касается важности разнообразия и независимости участников группы, тут я «за» обеими руками. Лучший способ для группы стать разумной, повторяет Шуровьески, по сути, краудсорсинговый постулат, — позволить каждому ее участнику думать и действовать как можно более независимо. Но когда он объясняет это высокой продуктивностью спора — тут не сходится. Не могла я согласиться, что «самые верные коллективные решения — это продукт противоречий и споров, а не согласия или компромисса». Потому что, начиная с самого первого обсуждения в Круге — со студентами-директорами, — я видела совершенно обратное: верное решение — продукт не спора, а согласия! За неделю я попробовала круговой семинар трижды, и ни разу в споре не родилась истина. Совсем наоборот: успех и самые изящные решения приходили благодаря правилам, на которых я настаивала, — не противоречить, а добавлять.

В части правил, кстати, нашла поддержку в книге: групповые обсуждения в зависимости от обстоятельств могут давать эффект или нет, но «все они нуждаются в правилах, чтобы поддерживать порядок и согласованность. Лишенные этого, они допускают ошибки».

В то же время, спешно прочитав «Мудрость толпы», я поняла, что не очень приблизилась к пониманию своих экспериментов. Примеры примерами, но в целом объяснения

Шуровьески меня не удовлетворяли. Он подводит под успех коллективного разума математическую основу: если спросить мнение или попросить дать прогноз нескольких независимых друг от друга людей, а потом вывести их средний ответ, то ошибки участников взаимно исключают друг друга. «Исключите “шелуху”, и получите зерно истины». У Шуровьески «мудрость толпы» — не совместный поиск, а усредненный итог, среднее арифметическое независимых мнений. И в этом он видит залог успеха коллективного разума.

Я же увидела **невероятный эффект того, как люди ищут вместе**. Рядом, в одном пространстве, на соседних стульях. В этом отличие от краудсорсинга и абстрактного коллективного разума! И не только в этом.

Да, «группа выигрывает, когда ее участники свободно общаются между собой, — соглашается Шуровьески, — но переизбыток общения, как ни парадоксально, может понизить коллективный интеллект сообщества людей». И я поняла, в чем мы расходимся: мне же важен не интеллект. Я же хочу, чтобы глаза горели. А там и интеллект подтянется, и открытия приложатся, ведь так получилось в бизнес-школе и потом в других местах! И Хау, и Шуровьески говорят именно об интеллектуальной стороне, о точности ответов и поиске решений как самоцели, когда горящие глаза — залог успешного поиска. А у меня получилось наоборот — поиск решений как средство зажечь глаза. Но поиск должен быть совместным, когда участники сидят в общем Круге.

Тем не менее мудрость толпы оказывает куда более важное и благотворное влияние на нашу обыденную жизнь, чем мы думаем. А последствия этого влияния для будущего огромны. В этом тезисе Шуровьески я увидела для себя новый знак. Значит, я на правильном пути! Только остается открытым вопрос, как коллективный разум работает в Круге. Что же делает «толпу» мудрой, а когда она остается просто толпой?