

LIBRIS

We know
books

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

EDMONDSON, AMY C.

Arta de a eșua cu succes / Amy Edmondson. - București :

Bookzone, 2023

ISBN 978-630-305-179-6

159.9

Traducător: **Talida Elena Boengiu**

Redactor: **Ana-Maria Niculae**

Grafician copertă: **Teodora Savu**

Tehnoredactor: **Anca Marisac**

RIGHT KIND OF WRONG

Copyright © 2023 by Amy C. Edmondson

All rights reserved.

© Bookzone 2023, pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate pentru limba română.

Nicio parte a acestei lucrări nu poate fi stocată
sau reprodusă fără acordul editurii.

Editura Bookzone

Șoseaua Berceni nr. 104, sector 4, București

Comenzi și informații:

Telefon: +40 774 091.579; +40 770 584.429

E-mail: office@bookzone.ro

www.bookzone.ro

AMY C. EDMONDSON

ARTA DE A EȘUA CU SUCCES

Bookzone
BUCUREȘTI, 2023

Cuprins

Prolog	11
Introducere	15
PARTEA ÎNTÂI: Clasificarea eșecurilor	35
CAPITOLUL 1: Pe urmele greșelilor corecte	37
CAPITOLUL 2: Evrica!	69
CAPITOLUL 3: Este omenește să greșești	113
CAPITOLUL 4: Furtuna perfectă	157
PARTEA A DOUA:	
Practicarea artei de a eșua cu succes	205
CAPITOLUL 5: Ne-am întâlnit inamicul	207
CAPITOLUL 6: Contexte și consecințe	245
CAPITOLUL 7: Aprecierea sistemelor	279
CAPITOLUL 8: Cum să prosperi în calitate de ființă umană failibilă	319
Mulțumiri	363
Note	367
Despre autoare	414

Prolog

Iunie 1993. Mă aflu în biroul meu de la etajul al 15-lea al clădirii „William James”, așezată într-un pupitru vechi din lemn – sunt studentă la Harvard, înscrisă în noul program de doctorat în comportamentul organizațional. Mă aplec ca să mă uit mai de-a-proape la micul ecran alb-negru al computerului meu masiv Apple¹. Un teanc de sondaje pe care le-am folosit ca să analizez munca în echipă din două spitale din apropiere se află la marginea băncii. Cu șase luni în urmă, sute de medici și asistente au completat aceste chestionare, ajutându-mă să observ cum lucrează în echipă. Am analizat suficiente date încât să-mi dau seama că unele grupuri lucrează mai bine decât altele, iar acum este timpul să descopăr câte greșeli fac. Discul pe care îl țin în mână conține informațiile mult așteptate privind erorile medicale ale fiecărei echipe, inventariate de asistente, cu mult efort, în ultima jumătate de an. Tot ceea ce trebuie să fac este să deschid analiza statistică ca să văd dacă datele din sondajul la care au răspuns echipele corespund cu cele privind erorile din spitale.

Acesta este momentul dinaintea primului meu eșec major de cercetare.

1 Același model (Macintosh Classic Desktop Computer, 1989) care în prezent face parte din colecția Muzeului de Artă Modernă din New York, <https://moma.org/collection/works/142222> (n. a.).

Nu era prima oară când aveam îndoieli în privința studiilor doctorale. Avusesem o atitudine ambivalentă în ceea ce privește secția postuniversitară pentru doctoranzi. I-am admirat pe cei care au adus contribuții importante fără să aibă o astfel de diplomă. Eram de părere că, dacă ești deștept și inventiv, ar trebui să îți poți croi și altfel o cale și să schimbi ceva în lume. La 10 ani după absolvirea facultății, m-am văzut nevoită să-mi schimb părerea.

Este însă adevărat că în acea perioadă am fost creativă și am avut multe reușite. Am lucrat ca inginer-șef pentru Buckminster Fuller – inventatorul vizionar al cupolei geodezice. Mai apoi, am schimbat domeniul și am lucrat în câmpul dezvoltării organizaționale, după o întâlnire întâmplătoare cu fondatorul unei companii de consultanță, devenind fascinată de organizații (și de eșecurile lor!). Am colaborat cu unele dintre cele mai vechi și mai mari companii americane. Spre sfârșitul anilor 1980, m-am întâlnit cu manageri din industria mașinilor care au înțeles că era nevoie pe piață de mașini de calitate, precum cele importate din Japonia, dar care nu reușeau să-și reorganizeze companiile ca să le producă. Toți marii manageri se plâneau de imposibilitatea organizațiilor pe care le conduceau de a se adapta la schimbările de care lumea avea nevoie. Mi-a plăcut enorm noua activitate. Sentimentul înfrângerii a venit când am tras concluzia că am nevoie de mai multe cunoștințe. Ca să pot fi mai eficientă în noul domeniu, al comportamentului și managementului organizațional, trebuia să îmi reiau studiile. Poate că așa puteam să contribuim semnificativ la realizarea scopului pe care mi-l stabilisem: *să ajut oamenii și companiile să învețe, astfel încât să prospere într-o lume în continuă schimbare.*

Nu știam cum aș putea studia asta, nici cum să contribuim la schimbarea felului în care funcționează

organizațiile, dar mi s-a părut că era o problemă demnă de rezolvat și am crezut că puteam să învăț de la profesorii de psihologie și de comportament organizațional și să găsec, într-un fel, o modalitate de a contribui la înțelegerea – și modificarea – dinamicilor care îngreunează învățarea și progresul la nivelul companiilor.

Datorită interesului meu pentru felul în care învață organizațiile, în calitate de doctorand, am acceptat cu bucurie invitația de a mă alătura unei echipe de cercetători de la Harvard Medical School care studia erorile medicale. Acel proiect m-a ajutat să învăț cum să-mi conduc cercetarea. Probabil că la școală vi s-a spus că erorile au o importanță crucială în procesul de învățare, iar erorile medicale, după cum știe oricine, sunt numeroase și semnificative.

Dar, brusc, nu mi se mai părea un început de bun augur pentru o carieră în domeniul cercetării. Nu am reușit să aduc argumente care să-mi sprijine ipoteza. Am presupus că o muncă în echipă mai bună are drept rezultat un număr mai mic de erori medicale, evaluate de asistente din echipe de anchetă, care verificau de câteva ori pe săptămână fișele pacienților și vorbeau cu personalul medical din spital. În schimb, rezultatele sugerau că grupurile care lucrau mai bine împreună aveau rate *mai mari* de erori, nu mai mici. Mă înșelasem deci în toate privințele.

Speranța de a publica o lucrare cu descoperirile făcute s-a spulberat când am început să mă întreb dacă pot deveni cercetător. Cei mai mulți dintre noi se simt rușinați de eșecurile lor. Preferăm să le ascundem decât să învățăm din ele. Doar pentru că se întâmplă să existe greșeli în organizații, asta nu înseamnă și că respectivele companii învață din ele. Fiindu-mi rușine pentru că mă înșelasem, mi-a fost teamă să-i prezint rezultatele coordonatorului meu.

În câteva zile, această descoperire-surpriză – acest eșec – m-a condus spre observații, date și proiecte de cercetare noi, care mi-au salvat și mi-au schimbat cursul carierei academice. Ca urmare, am publicat o lucrare de cercetare având la bază studiul intitulat „Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done”², pe care mi-am bazat, în mare parte, activitatea ulterioară și această carte.

Am început, totodată, să înțeleg cum succesul ca cercetător *necesită* eșecuri. Dacă nu eșuezi, nu te aventurezi în teritorii noi. În acea perioadă de început am dobândit o înțelegere mai nuanțată a termenilor: *eroare*, *eșec* și *incident*. Acum pot împărtăși asta cu voi.

Introducere

„Succesul înseamnă să te împiedici de eșecuri repetate fără să-ți pierzi entuziasmul.”

– Winston Churchill

Ideea că oamenii și organizațiile ar trebui să învețe din greșeli este larg răspândită și pare un loc comun, dar cei mai mulți dintre noi nu învață lecțiile valoroase pe care ni le oferă eșecurile. Nu reflectăm asupra greșelilor pe care le-am făcut. Uneori, nici măcar nu vrem să recunoaștem că am eșuat. Ne este rușine cu înfrângerile noastre, dar le vedem imediat pe ale celorlalți. Negăm, tratăm superficial și trecem cu vederea lucrurile care nu merg bine sau dăm vina pe circumstanțe ori pe oameni. Mai devreme sau mai târziu, toți copiii învață să evite vina, arătând cu degetul spre altcineva. În timp, asta devine obișnuiță. Mai rău de-atât, aceste obiceiuri ne fac să evităm scopuri pe care este posibil să nu le realizăm sau provocări cărora s-ar putea să nu le facem față. Ca urmare, ratăm nenumărate oportunități de a învăța și de a ne dezvolta abilități noi. Această combinație dăunătoare de psihologie umană, socializare și premii oferite de instituții face ca arta de a eșua cu succes să fie mult mai dificilă decât e cazul.

² „Să înveți din greșeli e mai ușor de spus decât de făcut” (n. red.).

Este imposibil de calculat cât timp și resurse am irosit din cauză că nu am reușit să învățăm din eșecuri – nu putem evalua nici impactul emoțional. Cei mai mulți dintre noi fac tot posibilul să evite orice înfrângere, interzicându-și aventura, împlinirea și chiar iubirea.

În această carte se analizează cât de greu este să învățăm din eșecuri în viața noastră de zi cu zi și cum să facem mai bine. După cum ați aflat deja, nu doar că am cercetat teorii despre greșeli și eșecuri, ci am avut și un parcurs anevoios, trebuind să învăț cum să mă împac cu gândul că sunt atât de failibilă: publicații prestigioase mi-au respins nenumărate lucrări; mi s-a stricat mașina și mi-am petrecut o noapte întreagă gândindu-mă la cum să o întrețin pe viitor pentru a evita astfel de probleme; în anul întâi de facultate, în primul semestru, am picat un examen de calcul multivariabil; nu am fost la meciurile Little League ale fiilor mei și i-am dezamăgit – lista continuă *la nesfârșit*. Ca să mă împac cu defectele mele și să-i ajut pe ceilalți să facă la fel, m-am hotărât să abordez problema din punct de vedere științific.

Sunt de părere că o parte din dirijarea cu succes a eșecurilor în vederea culegerii recompenselor – și, cel mai important, în vederea evitării cât mai des posibil a eșecurilor „rele” – constă în a înțelege faptul că nu sunt toate la fel. După cum veți vedea, unele eșecuri pot fi numite rele pe bună dreptate. Din fericire, majoritatea pot fi prevenite. Alte eșecuri sunt bune. Ele aduc descoperiri importante care ne îmbunătățesc viața și fac lumea mai bună. Să nu mă înțelegeți greșit, am avut parte și de eșecuri rele, precum și de câteva bune.

Această carte oferă o tipologie a eșecurilor care vă ajută să distingeți „greșelile corecte” de cele pe care ar trebui să încercați din răspuțeri să le preveniți. Totodată, veți învăța cum să gândiți diferit despre voi și înfrângere, cum să recunoașteți contextele în care

eșecurile sunt posibile și să înțelegeți rolul sistemelor, toate acestea fiind abilități importante, care vă ajută să stăpâniți arta de a eșua cu succes. Veți afla despre câțiva *practicieni de elită ai eșecurilor*, din diferite domenii, țări și perioade istorice. Ei sunt un exemplu clar al faptului că învățarea din astfel de situații necesită tărie emoțională și îndemânare. Presupune să învățați cum să faceți experimente inteligente, cum să clasificați greșelile și cum să culegeți lecții valoroase din fiecare situație.

Ipotezele și lecțiile din această carte sunt rezultatul direct al celor 25 de ani de experiență ca cercetător în domeniul psihologiei sociale și al comportamentului organizațional. Am intervievat oameni și am adunat date din sondaje și alte surse din corporații, agenții guvernamentale, start-upuri, școli și spitale. Stând de vorbă cu sute de angajați ai diferitelor organizații – manageri, ingineri, asistente medicale, medici, directori generali, angajați din prima linie –, am început să observ tipare care oferă o nouă tipologie a eșecului, precum și un element de bază al celor mai bune procedee prin care să controlezi și să înveți din greșeli.

Să revenim la această călătorie lungă, care a început cu participarea mea la un studiu pe tema erorilor medicale în spitale.

Să înveți din greșeli e mai ușor de spus decât de făcut

Uluită, am privit monitorul care îmi arăta clar imposibilitatea de a-mi susține ipoteza studiului. Primul lucru la care m-am gândit a fost: cum să recunosc în fața coordonatorului meu și a medicilor care conduceau cercetarea că mă înșelasem cumplit? Dedicasem sute de ore pentru a alcătui sondajul, participând de două ori

pe săptămână la întâlniri cu personalul care urmărea erorile medicale în două spitale din apropiere, urcându-mă pe bicicletă și ducându-mă la fața locului imediat ce o infirmieră raporta o eroare gravă, pentru ca, în urma interviurilor, să-i identific cauzele. Mi se încredințaseră date și mi se permisesse să le pun întrebări sutelor de medici și de asistente, care aveau un program foarte încărcat, ca să pot completa sondajul. Mă simțeam vinovată că le răpisem din timp și mi-era rușine că eșuasem.

Una dintre persoanele cu care trebuia să vorbesc despre eșec era dr. Lucian Leape, chirurg pediatru, care, de la un moment dat în cariera sa, se dedicase studiului erorilor medicale. Mai înalt de 1,80, cu părul și sprâncenele albe, Lucian era atât prietenos, cât și intimidant. Era, de asemenea, și foarte hotărât – unul dintre scopurile cercetării era destul de simplu: măsurarea ratei erorilor medicale în spitale.

Pe-atunci, nu se știa cât de des se comiteau erori, iar Lucian și colegii lui aveau permisiunea din partea National Institutes of Health (NIH)³ ca să afle. Pe lângă acest scop, fiind inspirat de unele cercetări în domeniul aviației care arătau că o muncă în echipă mai bună, în cabină, însemna zboruri mai sigure, Lucian se întrebase dacă acest lucru e valabil și în spitale. Acele studii despre aviație care l-au inspirat pe Lucian nu fuseseră făcute cu intenția de a analiza munca în echipă, ci efectele oboselii în cabină. Era încă o ipoteză eșuată. O echipă de cercetători de la NASA, condusă de H. Clayton Foushee, expert în psihologia factorilor umani, a desfășurat un experiment de testare a efectelor oboselii asupra frecvenței erorilor. La studiu au participat 20 de echipaje, fiecare format din doi membri. 10 echipaje s-au aflat în situația de a fi „după serviciu”, „obosite” – acestea s-au antrenat

3 Agenție americană ce elaborează studii în domeniile biomedicină și sănătate publică (n. red.).

în simulator ca și cum erau la sfârșitul unei ture de trei zile, în care au efectuat zboruri scurte. Echipajele obosite efectuaseră deja trei ture, a câte opt până la 10 ore fiecare – incluzând cel puțin cinci decolări și aterizări, uneori chiar până la opt. Celelalte 10 echipaje („înainte de serviciu”, „odihnite”) au simulat zboruri după cel puțin două zile de la terminarea intervalului de muncă. Pentru ele, simulatorul a fost ca începutul turei de trei zile.

Simulatoarele oferă un context sigur de învățare. Piloții cu care am vorbit spun că în simulator se simt ca într-o cabină adevărată și că le este teamă când ceva nu este în regulă, dar erorile comise acolo nu prăbușesc un avion, iar asta face ca simulatorul să fie un mediu propice pentru a reflecta asupra greșelilor, astfel încât să îți perfecționezi abilitățile de care ai nevoie ca să transporti în siguranță sute de pasageri în timpul zborurilor reale. Aceste caracteristici fac din simulator o unealtă de cercetare minunată. În timp ce nu e deloc etic să pui oameni obosiți să piloteze avioane adevărate, cu pasageri, este totuși în regulă să simulezi astfel de zboruri.

Spre surprinderea lui, Foushee a constatat că echipajele care tocmai avuseseră mai multe zile de zbor (echipajele obosite) își îndeplineseră sarcinile *mai bine* decât cele odihnite. Așa cum era de așteptat, *membrii* obosiți au făcut mai multe greșeli decât cei odihniți, dar, deoarece petrecuseră mai mult timp lucrând împreună în timpul zborurilor, au făcut mai puține greșeli *în echipă*. Puteau să lucreze bine împreună, observându-și și corectându-și unii altora erorile în timpul zborului, evitând incidente grave. Practic, echipajele de piloți obosiți deveniseră bune după ce piloții au lucrat împreună câteva zile. În schimb, cei odihniți, dar nefamiliarizați unii cu alții, nu au lucrat bine în echipă.

Această descoperire-surpriză despre importanța muncii în echipă în cabina de pilotaj a ajutat la revoluționarea călătoriilor cu avionul, managementul resurselor echipajelor (MRE), parțial răspunzătoare de siguranța călătoriilor cu avionul. Această muncă impresionantă exemplifică ceea ce eu numesc arta de a eșua cu succes.

Cercetările privind echipajele de piloți în cabină s-au dezvoltat în anii 1980 și au inclus munca de cercetare a lui J. Richard Hackman, profesor de psihologie la Harvard, care a studiat relația dintre piloți și copiloți în timp ce aceștia operau atât avioane civile, cât și avioane militare, ca să înțeleagă ce aveau în comun echipajele eficiente. Cercetările sale i-au atras atenția lui Lucian Leape. Observând asemănări între munca echipajelor de piloți și cea a medicilor din spitale, Lucian a vrut să afle dacă Richard era dispus să-l ajute cu studiul său pe tema erorilor medicale. Neavând timp să se implice în acest proiect, Richard a sugerat ca eu, doctoranda lui, să mă implic. Și așa am ajuns să fac aceste descoperiri.

Sperasem să contribui la cercetările referitoare la aviație ca să pot face încă o mică descoperire privitoare la eficiența în echipă. Întrebarea era simplă: oare o muncă bună în echipă, în spitale, duce la mai puține erori? Ideea era să reproduc descoperirile din aviație în acest context nou. Ce-ar fi dacă nu e o descoperire majoră? Proaspăt absolventă fiind, nu încercam să schimb lumea, ci doar să îndeplinesc, simplu și fără surprize, o cerință.

O echipă mică formată din asistente medicale urma să îndeplinească sarcina dificilă de a urmări frecvența erorilor în camerele de gardă din spitale, timp de șase luni, vorbind cu medici și cu asistente și verificând de câteva ori pe săptămână fișele medicale ale pacienților. Tot ce trebuia eu să fac era să distribu un sondaj de evaluare a muncii în echipă în acele camere de gardă,

în prima lună a studiului. Apoi trebuia să aștept să se strângă datele privind erorile comise, ca să pot compara cele două seturi de date – evaluările făcute de echipa mea și datele privind erorile identificate în șase luni. Aveam la îndemână „sondajul de evaluare a echipelor” al lui Hackman ca să-mi încep analiza. Lucrând cu medicii și asistentele din echipa de cercetare, am modificat modul de redactare și am inclus mai multe afirmații, precum: „Membrii din această unitate se implică și colaborează pentru a face din acest spital unul dintre cele mai bune” și „Membrii din această unitate împărtășesc din cunoștințele și competența lor” sau „Unii membri din această unitate nu își îndeplinesc partea lor de sarcini”. Răspunsurile au variat de la „Sunt foarte de acord” până la „Nu sunt deloc de acord”. Am calculat mediile răspunsurilor pentru a evalua calitatea muncii în echipă, din care apoi am făcut o medie pentru a calcula rezultatele fiecărei echipe în parte. Am primit 55% din sondajele distribuite, iar datele variau foarte mult – unele echipe păreau să fie mai eficiente decât altele. Până acum, totul mergea conform planului.

Oare diferențele obținute vor indica predilecția pentru greșeli?

La prima vedere, totul arăta în regulă. Am făcut imediat corelația între frecvența erorilor și eficiența echipelor și aceasta era semnificativă. Mă simțeam mulțumită de ceea ce descopeream din sondaje.

Dar apoi am analizat cu mai multă atenție datele obținute! Corelația era în direcția *greșită*. Datele indicau opusul a ceea ce prezisesem. Echipele mai bune raporta mai multe erori, nu mai puține. Am devenit și mai anxioasă.

Deși nu știam încă, eșuasem inteligent în proiectul meu de cercetare, care brusc devenise complicat. Însă urma să fac o descoperire surprinzătoare.

În cadrul unei cercetări, surprizele apar des, deghizate adesea în infirmări ale ipotezei propuse. Aveam să descopăr în curând că niciun cercetător nu rămâne mult în domeniu dacă nu știe să eșueze. Descoperirile nu *se sfârșesc* odată cu eșecul; eșecurile sunt cele care construiesc drumul spre succes. Există multe expresii pentru asta – pe multe le veți regăsi în cartea de față – și pe bună dreptate. Aceste tipuri de eșecuri informative, deși *nedorite*, reprezintă *tipul bun de eșecuri*.

Ce înseamnă să greșești într-un teritoriu nou

Aceste eșecuri sunt „inteligente”, așa cum a sugerat colegul meu Sim Sitkin, profesor la Duke, în 1992, deoarece ele implică gândirea inteligentă, nu fac rău inutil și generează învățarea utilă, care ne îmbogățește cunoștințele. În ciuda a ceea ce se spune în Silicon Valley și peste tot în lume, că eșecurile trebuie sărbătorite, eșecurile inteligente sunt singurul tip de eșecuri care merită cu adevărat să fie celebrate. Numite și „eșecuri deștepte” sau „eșecuri bune”, ele au loc în știință, unde frecvența lor într-un laborator de succes poate fi de 70% sau chiar mai mult de-atât. Eșecurile inteligente sunt adesea frecvente și esențiale în proiectele de inovație ale companiilor, ca, de pildă, construirea unui nou instrument de bucătărie. O inovație de succes devine posibilă numai dacă este rezultatul descoperirilor făcute în urma eșecurilor repetate.

Ca și în viață, în știință, eșecurile inteligente nu pot fi prevăzute. O întâlnire oarbă aranjată de un prieten comun se poate transforma într-o seară incomodă (un eșec), chiar dacă acel prieten avea motive întemeiate să creadă că tu și cealaltă persoană v-ați plăcea. Indiferent dacă un eșec inteligent este mic (o întâlnire plictisitoare)

sau mare (un studiu clinic eșuat), el trebuie acceptat ca parte a călătoriei pe care o întreprindem într-un nou teritoriu, fie unul care duce la realizarea unui vaccin care salvează vieți, fie unul care ne aduce un partener de viață.

Eșecurile inteligente aduc cu ele cunoștințe valoroase. Aduc descoperiri. Ele apar când experimentarea este necesară, pur și simplu, pentru că nu există răspunsuri disponibile. Poate că o anumită situație este inedită sau poate că aceasta iese mult în evidență într-un anumit domeniu de cercetare. Descoperirea de medicamente noi, lansarea unui nou model de afaceri, proiectarea unui produs nou sau testarea reacțiilor clienților într-un segment de piață nou necesită eșecuri inteligente pentru a putea face progrese și pentru a reuși. *Încercări și erori* este o expresie des întâlnită pentru tipul de experimentare de care este nevoie în aceste contexte, dar este un termen impropriu. Termenul *erori* presupune că ar exista o cale „corectă” de a face lucrurile. Eșecurile inteligente nu sunt erori. Această carte prezintă pe larg acest subiect și alte diferențe importante de care trebuie să fim conștienți dacă vrem să învățăm să folosim eșecurile în avantajul nostru.

Clarificarea nedumeririlor

În acea zi, în clădirea „Williams James”, privind ecranul vechiului meu calculator Mac și gândindu-mă că am eșuat, am încercat să gândesc clar, controlându-mi anxietatea, care nu făcea decât să se intensifice atunci când îmi imaginam momentul în care eu, o studentă oarecare, aveam să-i spun stimabilului Richard Hackman că mă înșelasem, că rezultatele din aviație nu erau valabile și în domeniul sănătății. Poate că anxietatea