

Зміст

<i>Вступ</i>	Коли два плюс два дорівнює десять	9
	Навичка перша · УБЕЗПЕЧУВАТИ	
<i>Розділ 1</i>	Хороші овечки	15
<i>Розділ 2</i>	День на мільярд доларів, коли нічого не трапилося	25
<i>Розділ 3</i>	Різдвяне перемир'я, експеримент на годину і ракетники	33
<i>Розділ 4</i>	Як створити належність	48
<i>Розділ 5</i>	Як спроектувати належність	58
<i>Розділ 6</i>	Ідеї на практиці	68
	Навичка друга · ДІЛИТЬСЯ УРАЗЛИВІСТЮ	
<i>Розділ 7</i>	«Скажіть, що вам потрібно, і я допоможу»	81
<i>Розділ 8</i>	Цикл уразливості	89
<i>Розділ 9</i>	Професійна співпраця	98
<i>Розділ 10</i>	Співпраця в малих групах	113
<i>Розділ 11</i>	Співпраця з окремими людьми	121
<i>Розділ 12</i>	Ідеї на практиці	130

Навичка третя • **ПОСТАВИТИ МЕТУ**

<i>Розділ 13</i>	ТРИСТА ОДИНАДЦЯТЬ СЛІВ	141
<i>Розділ 14</i>	ХУЛІГАНИ Й ХІРУРГИ	153
<i>Розділ 15</i>	ЯК СТАТИ МАЙСТЕРНИМИ	161
<i>Розділ 16</i>	ЯК СТАТИ ТВОРЧИМИ	172
<i>Розділ 17</i>	ІДЕЇ НА ПРАКТИЦІ	181
<i>Епілог</i>	188
<i>Подяки</i>	193
<i>Примітки</i>	196

ПРИСВЯЧУЮ БАТЬКОВІ

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Культура — від латинського *cultus*,
що перекладається як «турбота»

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Вступ

Коли два плюс два дорівнює десять

Почнімо з, певно, найдавнішого запитання у світі: чому одні групи варті більшого за суму своїх частин, а інші — меншого? Кілька років тому дизайнер і комп'ютерний інженер Пітер Скілман, щоб це з'ясувати, улаштував змагання. За кілька місяців він зібрав групи по чотири людини у Стенфорді, Каліфорнійському університеті, Токійському та ще кількох навчальних закладах. Кожній Пітер запропонував звести максимально високу споруду, користуючись такими деталями:

- 20 пачок спагеті,
- 90 сантиметрів скотчу,
- 90 сантиметрів мотузки,
- 1 маршмелоу стандартного розміру.

Правило було лише одне: маршмелоу має опинитися зверху. Але найцікавіше в експерименті — не так завдання, як самі учасники: одні команди склалися зі студентів бізнес-школи, а інші — з дошкільнят.

Майбутні підприємці підходили до завдання ґрунтовно. Починалося все з розроблення стратегії. Учасники вивчали матеріали. Ділились ідеями і ставили вдумливі, влучні запитання. Пропонували по кілька варіантів розв'язання та шліфували найперспективніші. Студенти працювали професійно, раціонально та розумно. На виході вони ухвалювали одностайне рішення й вибирали одну конкретну стратегію, після чого розподіляли завдання і починали будувати.

У дитсадку був зовсім інший підхід. Дітлахи не розробляли стратегії. Нічого не аналізували й не ділилися досвідом. Не ставили запитань, не пропонували варіантів і не шліфували ідей. Вони взагалі майже не розмовляли. Їхню взаємодію важко було назвати злагодженою чи організованою. Діти збивалися в купу, вихоплювали одне в одного матеріали й мостили їх без жодного плану чи стратегії. Обговорення процесу обмежувалося вигуками: «Сюди! Ні, от сюди!». Усю їхню методику можна описати словами «спроба зліпити купу штук у щось одне».

Якщо вам запропонують зробити ставку на те, яка з команд виграє, вибір навряд чи буде складним. Усі ми поставили б на студентів, адже в них є знання, навички і досвід — усе, що потрібно для перемоги. Такими категоріями й оцінюємо ефективність групи. Припускаємо, що кваліфіковані фахівці спільно видадуть нам кваліфікований результат — так само, як переконані, що два плюс два дорівнює чотири.

І... ваша ставка програла. Десятки експериментів показали, що малята з дитсадка зводили споруди в середньому 66 сантиметрів заввишки, а студенти бізнес-шкіл ледве дотягували до 25*.

У такий результат важко повірити, бо це щось зі сфери фантастики. У нас є розумні й досвідчені вихованці бізнес-школи, які разом просто не можуть не впоратися з роботою. І є неосвічені й недосвідчені малюки, які аж ніяк не мають показати відмінні результати. Нам важко уявити такий сценарій, однак це лиш омана. Її, як і будь-яку іншу омани, породжують інстинкти, що приковують нашу увагу до хибних деталей. Ми концентруємося на тому, що бачимо, — на індивідуальних навичках. Але головне тут не вони. Головне взаємодія.

Студенти бізнес-школи, які нібито занурені в командну роботу, насправді переймаються «управлінням статусом», як це називають психологи. Вони визначають своє місце в загальній картині. *Хто тут головний? Чи можна критикувати чужі ідеї? Які правила?* Зовні взаємодія здається гладенькою, але базова поведінка пронизана

* Команди дошкільнят також перемогли юристів (середній результат — 38 сантиметрів) і генеральних директорів (56 сантиметрів).

незграбністю, ваганнями та неявною конкуренцією. Замість того щоб приділити увагу завданню, студенти намагаються розібратись у своїх сумнівах стосовно одне одного. Вони витрачають на управління статусом стільки часу, що не можуть вникнути в суть проблеми (маршмелоу відносно важке, а спагеті складно зафіксувати). У результаті перші спроби провалюються, а відведений час спливає.

Дії дошкільнят спершу здаються неорганізованими. Але якщо розглядати малюків як єдине ціле, їхня поведінка буде ефективною та плідною. Вони не змагаються за статус. Вони стоять пліч-о-пліч й енергійно працюють разом. Вони жваво рухаються, помічаючи проблеми та пропонуючи допомогу. Вони експериментують, ідуть на ризик і зауважують результати, які ведуть до ефективних рішень.

У дітей усе виходить не тому, що вони розумніші, а тому, що краще працюють разом. Вони користуються простим і сильним методом, за допомогою якого ефективність групи може перевищити сумарну ефективність її членів.

І моя книжка — про те, як цей метод працює.

Групова культура — одна з наймогутніших сил на планеті. Ми відчуваємо її присутність в успішних компаніях, зіркових спортивних командах і щасливих сім'ях. Помічаємо її відсутність або «токсичність». Можемо виміряти її вплив на фінальний результат. (Згідно з гарвардським дослідженням, у якому взяло участь понад 200 компаній, сильна культура за 11 років збільшує чистий прибуток на 756%.) Однак сам механізм лишається для нас загадкою. Усі ми хочемо сильну культуру собі в компанію, спільноту чи родину. Усі знаємо, що це працює. Просто не знаємо як саме.

Можливо, причина в наших уявленнях про культуру. Ми звикли сприймати її як групову характеристику, як ДНК. Сильні й міцні культури, як у Google, Disney і військах спеціального призначення ВМС Сполучених Штатів, здаються такими винятковими й унікальними, що перетворюються в нашій уяві на щось стале і визначене. Якщо дивитися з такої позиції, то культуру визначає доля. Якісь групи мають дар сильної культури, якісь — ні.

У цієї книжки зовсім інший підхід. Останні чотири роки я ретельно досліджував вісім найуспішніших груп світу: «морських котиків»,

школу в бідному районі, професійну баскетбольну команду, кіно-студію, комедійну трупу, банду викрадачів коштовностей та інші*. Виявилось, що їхні культури зумовлені певним набором навичок. Ці навички спрямовують наш соціальний інтелект на створення взаємодій. Саме ними користувалися малюки, будуючи башти зі спагеті. І саме вони стануть планом нашої книжки. Навичка 1 — *убезпечувати* — демонструє, як сигнали зв'язку формують зв'язки належності й ідентичності. Навичка 2 — *ділитись уразливістю* — пояснює, як звичка до спільного ризику сприяє довірливим стосункам у співпраці. Навичка 3 — *ставити мету* — показує, як нарративи створюють спільні цілі та цінності. Ці три навички працюють у комплексі й поступово, спершу формуючи групові зв'язки, а потім спрямовуючи їх на дію. Усі частини книжки побудовано як екскурсію: спочатку ми вивчаємо механізм роботи кожної навички, потім вирушаємо «в поле», щоб провести час із реальними групами й лідерами, які користуються цими методами щодня. А наприкінці нашого імпровізованого туру вас чекатиме низка конкретних пропозицій із застосування таких навичок у вашій групі.

На наступних сторінках ми познайомимося з найуспішнішими культурами нашої планети і дізнаємося, що крутить їхні коліщата. Зазирнемо всередину механізму мозку і дізнаємося, як формуються довіра й належність. А ще з'ясуємо, чому розум переоцінений, помилки не варто ховати, а привітність далеко не так багато значить, як нам здається. І головне, ми побачимо, як лідери шалено ефективних культур тримаються на вершині в такому мінливому світі. Успішні культури можуть здаватися нам чистою магією, але повірте, це не так. Культура є сукупністю живих стосунків, що працюють на досягнення спільної мети. Культура — не ви, а те, що ви робите.

* Я добирав групи за такими характеристиками: 1) вони трималися в 1% найкращих у своїй сфері не менше ніж 10 років (де це можливо); 2) досягли успіху незалежно від складу кадрів; 3) їхню культуру відзначали експерти і в їхній галузі, й за її межами. Однак, щоб уникнути упередженості в доборі, я розглядав і немало культур з гіршими показниками (див. розділ 3).

НАВИЧКА ПЕРША

УБЕЗПЕЧУВАТИ

Хороші овечки

Знайомтеся, це Нік — симпатичний темноволосий чоловік років двадцяти-тридцяти, який зручно влаштувався в оббитому деревом конференц-залі в Сіетлі. Поруч із ним — ще троє людей. На перший погляд, Нік — звичайний учасник звичайної наради. Однак перше враження оманливе. Інші присутні ще не знають, але його місія — підірвати продуктивність групи.

Нік є ключовим елементом експерименту Вілла Фелпса, який вивчає організаційну поведінку в Університеті Нового Південного Уельсу в Австралії. В образі Ніка дослідник заклав три негативні архетипи: Покидьок (агресивний, зухвалий тип з відхиленнями поведінки), Ледар (тип, який не докладає зусиль) і Понура (депресивний тип Ia-Ia). Кожну із цих ролей Нік грає в складі 40 груп по четверо людей, яким треба розробити маркетинговий план для стартапу. По суті, Фелпс долучає Ніка до різних груп, наче біолог вводить вірус в організм, — для того, щоб дізнатися реакцію системи. Такий собі експеримент із «паршивою вівцею».

У Ніка справжній талант усе псувати. Майже в кожній групі його поведінка знижує якість роботи на 30–40%. І показники падають незалежно від того, грає він Покидька, Ледаря чи Понуру.

«Коли Нік зображує Понуру, спершу всі приходять на нараду сповнені енергії. Нік тим часом поводить тихо, втомлено, в якийсь момент узагалі кладе голову на стіл, — пояснює Фелпс. — Із часом уся група починає поводитися так само: утомлено, тихо, мляво. А наприкінці всі троє вже й сидять, як Нік, — зі схрещеними руками, опустивши голови на стіл».

Коли Нік грає Ледаря, усе йде за схожим сценарієм. «Група вмить уловлює його настрої, — каже Фелпс. — Її члени закінчують проєкт надто швидко і роблять усе абияк. Але от що цікаво: результатом вони наче задоволені. “Ми добре попрацювали, ми собою задоволені”, — кажуть вони. Але це неправда. Вони просто погодилися з тим, що проєкт не такий уже й важливий і не дуже вартий їхніх часу та сил. Я чекав, що хоч хтось із групи обуриться через Ледаря або Понуру, однак цього не трапилося. Усі вони просто вирішили, що раз так, то й вони будуть ледарями та понурами».

Винятком стала лиш одна група.

«Вона вирізнялася з-поміж інших, — каже Фелпс. — Уперше я звернув на неї увагу, коли Нік зауважив, що одна з груп почуватиметься якимось інакше. Вона працювала добре, хоч би що він робив. І все завдяки одному хлопцю, який просто доводив Ніка до сказу. Саботаж тут не працював, бо цей хлопець завжди знаходив спосіб його нівелювати, морально зібрати команду і спрямувати до мети».

Назвімо того хлопця Джонатаном. Це худорлявий, кучерявий юнак з тихим, рівним голосом і привітною усмішкою. Попри всі зусилля «паршивої вівці», його група — завжди уважна, енергійна і видає чудові результати. Що цікаво: на перший погляд здається, ніби Джонатан узагалі нічого не робить.

«Його дії дуже прості й спершу майже непомітні, — пояснює Фелпс. — Скажімо, коли Нік поводить себе огидно, [Джонатан] нахилється вперед і використовує мову тіла. Він сміється й усміхається — без зневаги, але так, щоб нейтралізувати небезпеку і розрядити обстановку. Спочатку здається, що нічого не змінилося. Але якщо придивитись уважніше, то помічаєш просто дивовижні зрушення».

Фелпс знову і знову переглядає рухи Джонатана на відео, препаруючи їх, немов тенісну подачу або танцювальне па. Вимальовується певний патерн: коли Нік починає грати Покидька, Джонатан миттєво відповідає на це привітністю, гасячи негатив. Потенційно хитка ситуація стає стабільною та безпечною. Потім Джонатан перетягує ковдру на себе і ставить просте запитання, яке залучає в розмову колегу, він уважно слухає й відповідає. Рівень енергії зростає, скутість зникає — і люди починають ділитись ідеями, формуючи ланцюжки співпраці, які швидко та неухильно штовхають групу до мети.