

# НЕЙРОБИОЛОГИЯ КОМАНД

Как запрограммировать сотрудников  
на взаимодействие



Бритт Андреатта

**Бритт Андреатта**  
**Нейробиология команд: как**  
**запрограммировать сотрудников на**  
**взаимодействие**

*Посвящается удивительным командам  
четвертых ворот, частью которых я  
была, и лидерам, способным привести нас  
туда*

Перевод с английского выполнил П. А. Самсонов по изданию:  
WIRED TO CONNECT: The Brain Science of Teams and a New Model for  
Creating Collaboration and Inclusion by Britt Andreatta, PhD. – 7th Mind  
Publishing

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or  
transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical,  
including photocopying, recording or by any information storage and  
retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

© 2018 by Britt Andreatta, first published by 7th Mind Publishing.  
Arranged through Sylvia Hayse Literary Agency LLC,  
[www.sylviahayseliterary.com](http://www.sylviahayseliterary.com)

© Перевод, оформление, издание. ООО «Попурри», 2020

# **Введение**

## **Как найти «я» в команде**

*В слове «команда» нет буквы «я».*

*Вернон Лоу, бейсболист, 1960 год*

Многие из нас наверняка слышали эту фразу. Эта цитата украшала мой стол везде, где я работала. Но знаете что? Это неправда.

Решив заняться нейробиологией команд, я даже не предполагала, что когда-нибудь поставлю под сомнение этот ставший культовым стереотип. Именно нейробиологические исследования указывают новое, удивительное направление поисков тем, кто пытается найти способы повышения эффективности командной работы.

Лучшие, наиболее производительные команды являются целостной единицей, но при этом признают и чтут уникальный вклад каждого участника, тем самым давая ему возможность чувствовать себя полноправным членом и по достоинству оцененным за то, что он такой, какой есть.

Оказывается, в команде есть место для «я». На самом деле любая команда и складывается из множества «я». Это личности со своими точками зрения, навыками и опытом. Для успеха команды нужно не просто создать среду, позволяющую максимально использовать дарования этих личностей, необходимо еще сделать так, чтобы люди чувствовали себя в достаточной безопасности и не боялись полностью раскрыться и отдать коллективу все, что у них есть. Если все организовано правильно, члены команды ощущают свою принадлежность к группе, и это создает почву для перехода в редкое состояние пиковой производительности, неврологически отличающееся от других состояний. Именно на команды приходится львиная доля всей работы, выполняемой организациями в мире в целом. И для этого командам приходится в своей повседневной деятельности лавировать между такими понятиями, как «координация», «кооперация» и «коллаборация», которые различаются

по уровню сложности и для которых требуются разные комплексы навыков. Коллаборация – это высшая форма сотрудничества в команде, для нее нужны особые условия, и создать их намного труднее, чем кажется на первый взгляд.

Моя цель как автора данной книги – предложить четкие шаги по обеспечению этих условий. Из своего опыта работы консультантом (а работать мне приходилось с организациями самых разных категорий) я знаю, что именно в коллаборации заключена самая соль успеха. Но и она же является предметом наибольших затруднений.

Вот почему команды представляют собой, пожалуй, самые важные творческие и производственные единицы в современной экономике, а правильная работа с ними позволяет максимально использовать все мощные аспекты человеческой биологии, чтобы организации в целом и составляющие их личности могли с успехом двигаться вперед. Однако неверный подход может подорвать конкурентоспособность организации и снизить ее шансы на успех.

Эта книга, как и все предыдущие мои работы, опирается на мой собственный опыт. В качестве консультанта я помогаю организациям разных типов справляться с различными трудностями, и производительность команд определенно занимает одно из первых мест в списке таких проблем. Неоднократно мне самой доводилось быть и членом команды, и ее лидером. Все пережитое стало источником многих моих самых больших профессиональных радостей и наиболее трудных испытаний. Теперь я знаю, почему это так, и хочу поделиться этим знанием с вами.

Эта книга разделена на шесть частей.

I. Мы начнем с разъяснения того, как выглядят команды в современных организациях, а также разберем, в чем разница между коллаборацией, координацией и кооперацией.

II. Затем углубимся в нейробиологию групп и команд, и особенно нас будет интересовать, какие факторы обуславливают высокую производительность и результативность.

III. Исследуем биологию безопасности и принадлежности двух критических факторов на ранних стадиях развития любой команды.

IV. Рассмотрим вопрос, почему инклюзия и доверие так важны для достижения максимальной производительности.

V. Познакомимся с моей новой моделью «Четверо ворот на пути к пиковой результативности команд» (*Four Gates to Peak Team Performance™*), которая синтезирует все исследования в эффективный инструмент, применимый в любых ситуациях.

VI. Закончим мы конкретными советами и стратегиями, касающимися построения успешных команд, которые будут полезны вам независимо от того, являетесь вы членом или лидером команды.

## **Мой научный процесс**

Я изучаю науку об успехе более 20 лет. Все мысли, системы убеждений и нормы поведения начинаются в мозгу, и из нейробиологии можно почерпнуть уникальные и чрезвычайно важные идеи о том, как мы можем извлечь на поверхность все лучшее, что имеется в людях и организациях. В своих научных исследованиях я всегда опираюсь на источники, прошедшие проверку временем. В свое время я получила докторскую степень в одном из самых престижных университетов и знаю, насколько тщательно должно быть организовано исследование, это позволит избежать недоразумений и манипулирования недостоверной информацией. Этические стандарты научных работ чрезвычайно высоки, и это призвано защитить нас от попыток недобросовестных исследователей протащить в науку ложные идеи в угоду своим интересам и популярности. Вот почему я доверяю лишь опытным ученым и солидным научно-исследовательским центрам, которые следуют должному протоколу, обеспечивающему надежность и достоверность результатов.

Не ограничиваясь одной лишь нейробиологией, я рассматриваю также интересующую меня тему в широком спектре дисциплин – от психологии и биологии до теории развития организации. Столь многоплановая работа позволяет мне создавать модели и решения, которые являются обоснованными с разных точек зрения и представляют собой лучшее из того, что могут предложить самые светлые умы науки.

## **Примеры**

В этой книге вы обнаружите 14 конкретных примеров, иллюстрирующих реально существующие команды, которые либо добиваются успеха, либо испытывают трудности. При всей моей любви к научным исследованиям считаю необходимым отметить, что очень важно эту работу не ограничивать пределами лаборатории. В окружающем нас мире масса возможностей для каждодневных испытаний. Я обратилась к ряду организаций с просьбой рассказать что-то о своих командах, чтобы собрать истории успехов и неудач и посмотреть, что обуславливает успехи одних и чего недостает другим. Это позволило мне сравнить то, что видят ученые в своих лабораториях, с реально существующими ситуациями в командах. Я получила более 50 ответов из разного рода организаций: мелких предприятий, корпораций (включая компании из списка *Fortune 500*), учреждений образования, государственных и некоммерческих организаций. Если говорить об отраслевом разрезе, то ответы поступили из всех сфер экономики, включая здравоохранение, высокие технологии, финансы, промышленное производство, массмедиа и розничную торговлю.

Эти исследования публикуются здесь с разрешения их создателей и написаны самими же членами команд или их лидерами. Я позволила себе лишь в отдельных случаях исправить явные опечатки. Каждая история так или иначе связана с ключевыми понятиями этой книги, но, что еще важнее, данные примеры демонстрируют общность опыта этих команд, несмотря на все различия, существующие между ними. Почти все приведенные примеры находят отклик в моей душе, потому что соответствуют моему собственному опыту работы с командами. Однако каждое из этих исследований представлено позицией какого-то одного человека, которая может отражать или не отражать то, как воспринимают ту же самую ситуацию другие люди.

Эти примеры оформлены в виде врезок с указанием типа и размера организаций. Маленькими предприятиями мы будем считать компании с численностью работников до 500, средними – организации, где от 501 до 5 тысяч служащих, а крупными – имеющие более 5 тысяч сотрудников. Многие организации являются международными, действующими в разных странах мира. Эта книга написана для всех людей, где бы они ни работали. Кем бы вы ни были, рядовым членом или лидером команды, для каждого из вас здесь найдутся полезные

советы и стратегии, которые можно начинать применять уже с сегодняшнего дня.

Кроме того, я использовала эти исследования для разработки новых тренинговых программ для лидеров, менеджеров и служащих, и они проявили себя как чрезвычайно эффективные во всех организациях и отраслях.

Итак, начинаем!



## **Персональный практикум**

Я давно поняла, что, прежде чем писать книгу, необходимо все концепции и содержание отработать на реальной аудитории. Стараюсь создавать такие учебные программы, которые помогали бы людям приобретать знания и менять свое поведение. Работе над этой книгой предшествовала другая, не менее сложная работа: преподавание представленного здесь материала на семинарах, организация презентаций на конференциях, а также перед корпоративными аудиториями. Во время живой презентации я стараюсь быть образцом применения всех учебных процессов, разработанных на теоретической базе моей предыдущей книги «Нейробиология роста: как запрограммировать свой мозг на обучение новым навыкам». Для этого я достаточно часто делаю паузы, чтобы мои слушатели могли поразмыслить над содержанием, дабы применить его в последующем к своей ситуации.

Переосмысление абстрактных понятий на своем личном уровне облегчает мозгу усвоение и запоминание материала, и, что еще важнее, именно отсюда начинаются важные изменения в поведении. Чтобы помочь вам извлечь максимум пользы из этой книги, в конце каждой части вашему вниманию будет предложен раздел под названием «Персональный практикум», обозначенный



лампочкой. Каждый такой раздел включает в себя инструкцию по применению каждой прочитанной части к обстоятельствам вашей жизни. Рекомендую использовать эти практикумы для укрепления уверенности и компетентности в работе с теми навыками, которые обуславливают успех команды.

Чтобы облегчить эту задачу, я создала бесплатный PDF-файл, который вы можете заполнять по мере того, как будете изучать каждую концепцию ([www.BrittAndreatta.com/Wired-to-Connect](http://www.BrittAndreatta.com/Wired-to-Connect)). Для максимальной пользы также рекомендую вам заниматься вместе с партнером. Совместное обучение обычно способствует лучшему запоминанию материала. Работая в партнерстве, вы можете обмениваться опытом и теми идеями, которые озаряют вас. Поэтому попросите друга или коллегу, который возвращается в командной среде, вместе с вами изучать материал этой книги.

# Сила современных команд

*Не финансы. Не стратегии. Не технологии. Командный дух остается главным конкурентным преимуществом, потому что это большая редкость.*

***Патрик Ленсиони, «Пять пороков команды» (The Five Dysfunctions of a Team)***



# 1. Возвышение команд

В современных организациях и компаниях командная работа занимает все больше и больше места. Кроме того, согласно исследованиям *Ken Blanchard Companies*, примерно 90 процентов работников утверждают, что ежедневно тратят на работу в команде от трети до половины рабочего времени. Это подразумевает важный сдвиг в том, как организации структурируют свои подразделения и своих сотрудников: в прошлом предприятия строились по иерархическим моделям, что было эффективно в то время. В современном мире такая структура утратила актуальность, потому что создает разобщенность и препятствует коммуникации и новаторству.

Во всем мире и во всех секторах экономики все больше организаций переходят на командные методы работы, когда служащие формируют небольшие гибкие группы. В своем докладе, озаглавленном «Состояние команд» (*The State of Teams*), Центр креативного лидерства (*Center for Creative Leadership, CCL*) утверждает: «В эпоху, когда организации не могут позволить себе держать лишних сотрудников, можно с уверенностью утверждать, что большинство трудовых коллективов, работающих сегодня, обречены на то, чтобы развиваться (формально или неформально) в сторону философии команд, поскольку именно к этому их подталкивает расширение норм управляемости для менеджеров и внутренняя конкуренция».

В исследовании директоров, относящихся к широкому спектру отраслей экономики, проведенном CCL, 91 процент опрошенных считают, что команды играют центральную роль в успехе их организации. А 95 процентов утверждают, что служащим приходится одновременно участвовать в работе сразу нескольких команд. Эта новая норма означает, что команды являются не просто самостоятельными единицами. По сути, это сетевые структуры, сотрудничество которых выходит за рамки организации и даже за географические границы.



*Данные о современных командах*

Согласно исследованиям, проведенным компанией *Bersin and Associates*, являющейся глобальным лидером в вопросах управления талантами, мы вошли в новую фазу эволюции философии менеджмента, называемой сетями команд.

Исследование, проведенное компанией *Deloitte*, всемирной сетью консалтинговых компаний, выявило, что сети команд постепенно приобретают все большее значение, причем 92 процента респондентов утверждали, что реформирование организаций в этом направлении является их высшим приоритетом. Согласно авторам доклада «Глобальные тренды в развитии человеческого капитала за 2016 год» (*2016 Global Human Capital Trends*), «компании проводят децентрализацию власти и формируют динамичные сети команд, которые тесно общаются и координируют свою деятельность, обладая при этом высокой степенью автономии».



Временная шкала управленческих моделей. Используется с разрешения Deloitte Consulting, LLP

В прошлом организации применяли иерархическую модель лидерства, где в фокусе внимания был менеджмент по целям (MBO) или менеджмент по ключевым индикаторам (KPI). Теперь же наступает эра коллективного менеджмента, где вовлеченность служащих и обслуживание клиентов являются высшим приоритетом. Мы вступаем в новую фазу, где фокус внимания смещается на сети команд, под это соответствующим образом подстраиваются миссия и смысл существования компании. Авторы доклада утверждают: «Эти компании отказались от идеи, что лидер является лидером только в силу своей должности; они сфокусированы на развитии партнерских отношений со всеми работниками и создании таких систем и инструментов, которые обеспечивают перекрестные коммуникации».

В ходе исследования также обнаружено, что в настоящее время уже менее четверти крупных компаний организованы по функциональному принципу. В крупнейших странах мира подавляющее число компаний считают переход на новые организационные принципы своим главным приоритетом; в Китае таких компаний 97 процентов, в Индии — 91 процент, в США — 91 процент и в Канаде — 89 процентов.

Меняются также наши представления о командах. Само слово «команда» часто вызывает ассоциацию со спортивными командами (будь то профессиональный спорт или дворовая команда) или с

работниками интеллектуального труда, которые сидят вокруг стола в конференц-зале. Но в реальности команды можно видеть в любой профессиональной среде, в какой угодно отрасли экономики. Рассмотрим следующие распространенные примеры:

- команда врачей в операционной или в клинике в целом;
- программисты, разрабатывающие облачный продукт;
- патрульное подразделение военнослужащих;
- оркестр или группа музыкантов;
- коллектив танцоров;
- команда пожарных, борющихся с огнем;
- команда нефтяников на морской платформе;
- бригада рабочих на заводе;
- шеф-повар и официанты в ресторане.

Форма команд также меняется. Если раньше это была группа людей, работающих в одном месте в одно время, то теперь, благодаря информационным технологиям и интернету, сотрудники могут быть разбросаны по разным регионам и даже странам.

## 2. Команды в беде

В то время как мы переходим на этот новый стиль работы, организации сталкиваются с новыми проблемами, поскольку условия труда их сотрудников беспрецедентным образом меняются. Как уже упоминалось выше, многие команды ныне включают в себя участников, рассредоточенных по всему миру. Когда люди разделены часовыми поясами и пространством, а также языковыми и культурными различиями, им может быть очень трудно общаться и сотрудничать. Зачастую они видят друг друга только на экране компьютера или обсуждают проблемы по телефону, а от них ожидают чудес совместного творчества.

Когда я работала в *LinkedIn*, компании со штатом более 10 тысяч служащих, разбросанных по всему земному шару, интернациональные команды были там общей практикой. Я регулярно общалась с людьми, которых никогда в жизни не видела вживую. В то время как штаб-квартира компании располагалась в Калифорнии, совещания команд могли происходить и рано утром, и поздно вечером, чтобы в свое рабочее время в них могли принять участие коллеги из Европы, Ближнего Востока и Восточной Азии.

Сегодня многие организации просят своих служащих и свои команды подстраивать свое рабочее время под распорядок жизни их клиентов, которые могут находиться в совершенно другой части планеты. Такова реальность глобального бизнеса: кто-то должен быть доступным 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. Для интернациональных команд это означает, что в них всегда должен быть кто-то дежурный, там никогда не отдыхают все одновременно. Может показаться, что это ускоряет рабочий процесс, однако мой опыт работы с международными проектами свидетельствует о том, что в дни, примыкающие к национальным праздникам, работа над проектами зачастую замедляется на недели, в то время как команде требуется активное участие всех без исключения членов.

Помимо этого, в таких условиях затрудняется развитие и укрепление межличностных отношений, потому что все совещания членов команды тщательно планируются и сфокусированы всегда на текущих делах, а разговоры у кулера, где можно обсудить новости или

обмениваться анекдотами, становятся во многих случаях достоянием прошлого. Когда работа в команде идет в ущерб отношениям, гораздо труднее строить взаимное доверие, что, в свою очередь, приводит к увеличению количества конфликтов, снижению производительности труда, а в итоге – и к повышению текучести кадров. Авторы доклада «Командная динамика организаций» (*Organizational Team Dynamics Survey*) утверждают, что до 30 процентов служащих увольняются из-за негативной обстановки в команде. Столь высокая текучесть кадров может стать большой проблемой, поскольку в такой ситуации работа команды не просто ставится на паузу, более того, отмечается регресс. И так происходит всякий раз, когда требуется найти замену покидающему коллектив члену команды.

С течением времени это может негативно сказаться на уровне вовлеченности служащих. По некоторым оценкам, невовлеченные служащие обходятся организациям в одних только Соединенных Штатах в 550 миллиардов долларов в год. Более того, в ходе исследования, проведенного компанией *Gallup*, обнаружено, что 16 процентов американских работников являются активно невовлеченными и что реальные издержки активной невовлеченности эквивалентны 34 процентам зарплаты каждого такого сотрудника. А как обстоит дело в остальных странах мира? В отчете *Gallup* «Состояние глобального рынка труда за 2017 год» (*2017 State of the Global Workplace*) доказано, что 18 процентов служащих в мировом масштабе являются активно невовлеченными, и приведены конкретные данные по странам и регионам. Например, если в компании с общей численностью работников 20 тысяч человек половину штата составляют американские сотрудники, а другая половина приходится на иностранные филиалы, это будет означать, что в ней примерно 3400 служащих являются активно невовлеченными. Если принять среднюю зарплату за 60 тысяч долларов, то годовые издержки невовлеченности составят почти 70 миллионов долларов.



Расчет издержек активной невовлеченности служащих международной компании		
	Американское отделение	Иностранные филиалы
Численность работников	10 000	10 000
Количество невовлеченных	1600 (16 %)	1800 (18 %)
Медианная зарплата	60 000 долларов в год	
Издержки невовлеченности	34 % от зарплаты	
Издержки в расчете на 1 работника	20 400 долларов в год	
Издержки за год	32 640 000 долларов	36 720 000 долларов
<b>ВСЕГО ИЗДЕРЖЕК ЗА ГОД</b>	<b>69 360 000 долларов</b>	

*Пример расчета издержек невовлеченности*

Впрочем, на этом издержки невовлеченности работников не заканчиваются: надо иметь в виду, что приведенные цифры не учитывают дополнительные расходы, которые значительно возрастают, когда работник покидает компанию.

Исследования, проведенные Обществом управления трудовыми ресурсами (*Society for Human Resource Management, SHRM*), выявили, что расходы, связанные с заменой работника, составляют от 50 до 250 процентов по отношению к его годовой зарплате плюс премиальные. Сюда включены расходы на рекрутинг и наем новых сотрудников, невыполненная работа, пока вакансия остается незакрытой, и время, которое требуется новому работнику «на раскачку», пока он не выйдет на оптимальный уровень производительности труда.

Широта процентного спектра обусловлена различиями в уровне квалификации работника. Заполнение вакансий наименее квалифицированных сотрудников обойдется в 50 процентов величины зарплаты плюс премиальные, тогда как цена замены

высококвалифицированных специалистов (например, программистов) будет ближе к 250 процентам.

Невовлеченность и текучесть кадров – это лишь часть потенциальных издержек. Когда команда не справляется со взятыми на себя обязательствами, возможны очень серьезные последствия, особенно в сегодняшнем быстро вращающемся мире, где инновации и своевременность выхода на рынок могут оказаться той гранью, что отделяет успех от краха.

Возьмем для примера недавний скандал с компанией *Equifax*, где команда, отвечавшая за кибербезопасность, не смогла обеспечить надлежащую защищенность системы. В результате взлома была похищена информация, касавшаяся миллионов людей. Акции рухнули, и федеральные власти начали расследование.

Возможно, кому-то этот пример покажется уникальным и чересчур драматичным, но нужно иметь в виду, что более типичные ошибки и неудачи тоже могут обходиться очень дорого. Журналисты из *Harvard Business Review* проанализировали более 1400 IT-проектов и обнаружили, что превышение сроков выполнения работ составило в среднем от 27 до 70 процентов, а перерасход средств достигал 200 процентов.

В статье «Издержки плохого проект-менеджмента» (*Cost of Bad Project Management*), опубликованной в бизнес-журнале компании *Gallup*, говорится: «Перерасход средств и превышение сроков сильно сказываются на национальной экономике. Согласно одной оценке доля провальных IT-проектов составляет от 5 до 15 процентов, что соответствует 50–150 миллиардам долларов убытков в одних только Соединенных Штатах. В другом исследовании указано, что провальные IT-проекты обходятся Европейскому союзу в 142 миллиарда евро».

Такого рода провалы привели к тому, что доверие потребителей интернет-технологий опустилось до самого низкого уровня за все времена. Из числа участников «21-го опроса руководителей крупнейших компаний мира» (*21st Global CEO Survey*), проведенного компанией *PricewaterhouseCoopers*, 69 процентов руководителей считают, что в информационную эпоху их предприятиям стало труднее удерживать доверие клиентов из-за всех проблем, связанных с кибербезопасностью и надежностью сайтов.

Информационные технологии – это не единственная отрасль, где ошибки команд приводят к большим издержкам. Жители Бостона немало натерпелись из-за того, что проект строительства магистрального туннеля, получившего неформальное название «Биг-Диг», продолжался на несколько лет дольше и обошелся налогоплательщикам почти вдвое дороже, чем первоначально планировалось. С подобными проблемами пришлось столкнуться и европейцам при строительстве туннеля под Ла-Маншем.

Разумеется, бывают и такие последствия ошибок, которые деньгами не измеришь. Ими никак не измерить драгоценные жизни семи астронавтов, погибших при взрыве шаттла «Колумбия» на старте, или сотни тысяч жизней пациентов, ежегодно умирающих от врачебных ошибок в больницах всего мира.

### **Пример: больничная сеть**

*Размер организации: крупная*

«Я работаю с командой, состоящей из представителей пяти больниц, входящих в нашу сеть. В задачу команды входит разработка единых стандартов. В команду от каждой больницы включены пять ведущих врачей, в основном работающих недавно, и пять ведущих медсестер, все с большим опытом. Хотя на словах декларируется командное лидерство, господствующая в больницах культура основывается на принципах состязательности. У каждого лидера свои приоритеты, которые диктуются системой. Кроме того, каждая из больниц переживает период значительной реструктуризации руководства на уровне высшего и среднего звена.

Наши выездные семинары сосредоточены на согласовании коммуникационных и поведенческих стандартов, а также на совместном принятии решений. Членам команды нужно научиться бросать вызов сложившемуся статускво и не стесняться задавать вопросы открытого типа. Но лидер этой команды остается глух к ее нуждам, коучинг продвигается плохо. Руководитель должен как-то реагировать на действия своих

подчиненных и принимаемые ими решения, потому что в противном случае члены команды остаются в неведении относительно того, в правильном ли направлении они движутся.

Эта команда пытается осуществлять перемены, не имея никакой поддержки со стороны начальства, и ей достаточно тяжело справляться со своей задачей в условиях того хаоса, который ее окружает».

В то время как все мы переходим в новую эпоху команд как основной организационной структуры, эти негативные примеры показывают, что сегодняшние специалисты пока не обладают знаниями и навыками, необходимыми для того, чтобы быть эффективными членами команд или их лидерами. Команды, занятые сложными проектами или работающие в таких условиях, где ставки особенно высоки или где ситуация слишком неопределенная, нуждаются в особых навыках. Однако большинство команд не проходят должную – или какую бы то ни было вообще – подготовку по вопросам эффективного сотрудничества и не получают достаточно времени и поддержки, чтобы можно было построить прочные отношения между членами команды.

Проведенные мною исследования в области нейробиологии команд позволили по-новому взглянуть на вопрос о том, как можно добиться от любой команды максимальной отдачи и создать модель, которая может быть реализована в организациях любого типа.

### 3. Динамика развития групп

Прежде чем мы углубимся в изучение мозговых структур, связанных с деятельностью групп и команд, важно понимать некоторые особенности развития групп. Уже более 50 лет исследования Брюса Такмана считаются авторитетным источником в плане изучения групповой динамики. Его модель развития групп, предполагающая пять стадий, прошла проверку временем, потому что изначально опиралась, пусть и неосознанно, на биологические принципы сотрудничества между людьми.

Такман изучал всевозможные типы групп и обнаружил, что все они проходят через пять стадий развития. В организациях эти стадии выглядят следующим образом.

**1. Стадия формирования.** Члены группы встречаются и узнают, над чем им предстоит сообща работать. На этой стадии соблюдаются формальности, поскольку люди приноравливаются друг к другу, каждый пытается выяснить свою роль в коллективе и в процессе решения задач.

**2. Стадия шторма.** Члены группы начинают излагать свой взгляд на существующие проблемы. По мере обнаружения разногласий во взглядах или в подходах к решению задачи возникают конфликты – и это естественный, нормальный и даже полезный элемент для данной стадии. Лидерам команд не следует пытаться приводить группу в состояние фальшивой гармонии. Позволять закрепляться токсичным нормам поведения тоже нельзя. Конфликты в команде мы подробнее рассмотрим в следующих главах.

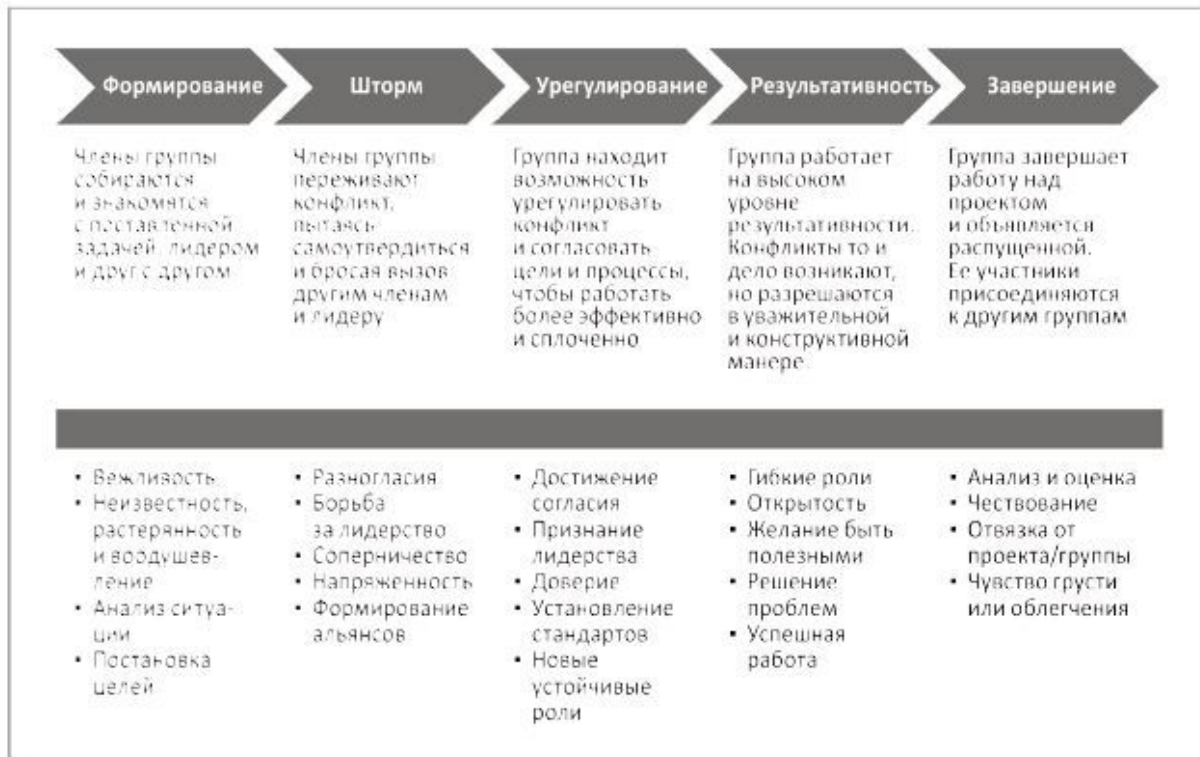
**3. Стадия урегулирования.** На этой стадии конфликты удается разрешить. Члены команды начинают ощущать себя сплоченной группой. Это достигается благодаря пониманию того, что достичь своих целей можно только в том случае, если собрать в кулак все свои сильные стороны. Каждый начинает яснее понимать, каким образом он может внести свой вклад в общее дело.

**4. Стадия результативности.** Создав атмосферу открытости и доверия, команда успешно решает поставленные перед ней задачи. На этой стадии зачастую возникают новые полезные конфликты по мере

того, как люди делятся своими идеями по поводу улучшения продукта или процесса. Разногласия приветствуются, поскольку все нацелены на достижение успеха. Члены команды также меньше думают об иерархии власти в команде и больше о взаимодействии с позиции взаимного уважения и доверия.

**5. Стадия завершения.** Это стадия завершения работы над проектом и роспуска команды. Члены команды анализируют свой опыт, празднуют достигнутые успехи, оценивают результаты (например, составляют окончательный отчет) и по мере необходимости разрабатывают план дальнейших действий.

Важно помнить, что Такман проводил свои исследования в 1960-е и 1970-е годы, когда большинство испытуемых составляли белые мужчины. В недавнее время Мария Уорд и Кирстин Менджес, ученые из университета Айовы Джилл Скотт-Кавизелл, обратили внимание на то, что в современных организациях реже встречается завершающая стадия, поскольку команды, как правило, по завершении работы не распускаются, а переформируются, принимаясь за новые проекты и набирая новых членов. Эту стадию трансформации можно считать практически перезапуском стадии формирования, поскольку членам команды нужно заново притираться к новым участникам и вносить коррективы в соответствии со стоящими перед ними свежими задачами.



*Характеристики стадий по Такману*

## 4. Модель Такмана сегодня

За долгие годы мне приходилось работать со многими командами, и я нахожу, что модель Такмана является превосходным инструментом для понимания и поддержки развития трудовых коллективов. Эти линейные стадии хорошо заметны в тех группах, которые одновременно начинают и заканчивают свою деятельность, поскольку каждая стадия очень четко отделена от других. Выделяют следующие типы таких групп:

- команда, сформированная для реализации конкретного проекта;
- группа добровольцев, помогающая преодолеть последствия стихийного бедствия;
- группа организаторов крупного мероприятия типа конференции или концерта;
- команда шефов-старшекурсников, помогающих первокурсникам обустроиться в общежитии;
- строительная бригада, нанятая на строительство нового жилого дома.

Даже более устойчивые группы, которые и составляют большинство современных организаций, проходят стадии модели Такмана, но с определенными поправками. Когда сотрудник покидает коллектив и на его место приходит кто-то новый, команда откатывается назад в своем развитии, поскольку ей требуется перенастройка. Например, член команды уходит на другую работу, в этом случае оставшимся приходится решать, как они будут эффективно работать в меньшем составе. И даже когда на замену выбывшему приходит новый человек, могут потребоваться недели и месяцы, прежде чем он сможет стать эффективным и полноправным членом команды.

Именно поэтому Общество управления трудовыми ресурсами (SHRM) оценивает издержки текучести кадров в 50–250 процентов годовой зарплаты работников плюс премии. Ведь требуется время,



чтобы новый человек набрал скорость и вышел на оптимальную продуктивность.

Если во времена наших родителей, когда люди работали на одном месте десятилетиями, непрерывная текучесть кадров не была такой уж проблемой, то теперь работники остаются на одном месте в среднем 3,5–4 года, а в некоторых организациях и того меньше.

Это означает, что большинство современных команд зацикливаются на стадиях формирования – шторма – урегулирования и редко достигают стадии результативной работы. Из-за этого команды не могут выйти на уровень эффективной коллаборации и истинного новаторства. Нет нужды говорить, что это может обходиться организациям в миллионы долларов убытков за счет снижения производительности труда, а также за счет утечки лучших кадров и издержек невовлеченности служащих. Такую ситуацию идеально иллюстрирует наш следующий пример.

### **Пример: глобальная технологическая компания**

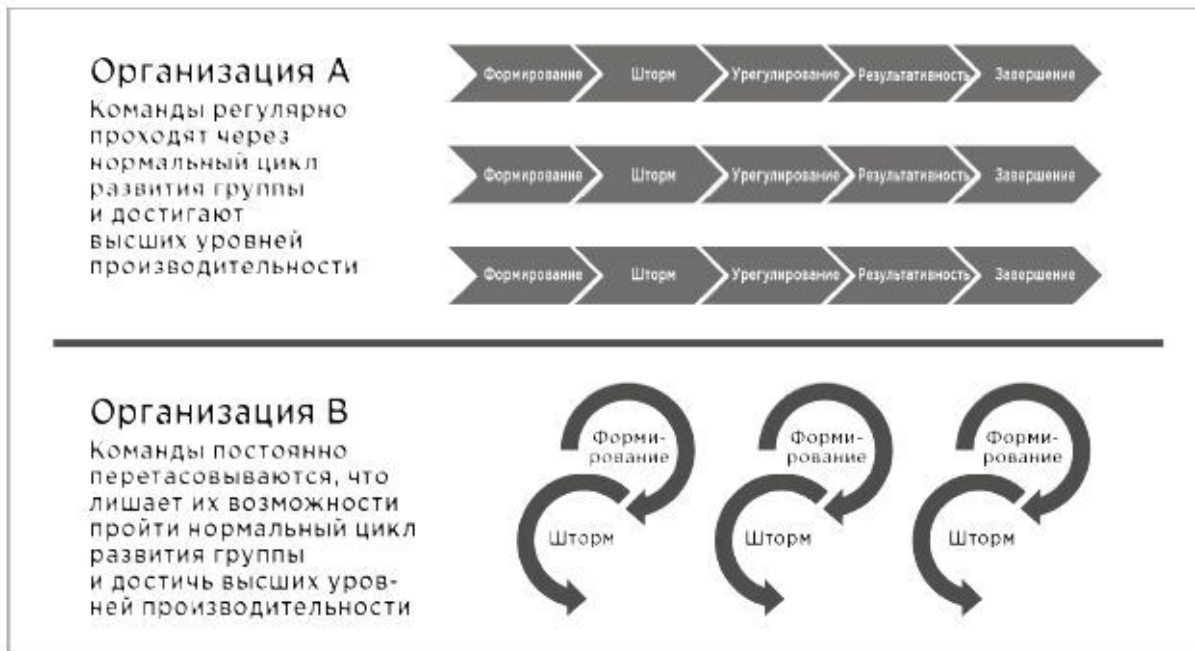
*Размер организации: крупная*

«Я работаю в управлении кадрами глобальной технологической компании. Вице-президент по производству любит заниматься реорганизацией управления, используя это как главный инструмент в решении любых проблем. То, что в коллективе за год меняется пять или шесть менеджеров, для нас обыденное явление. Вице-президент не совсем осознает, какие негативные последствия имеет эта постоянная перетасовка. Поначалу служащие старались изо всех сил. Это одна из ведущих мировых компаний, работать здесь престижно, и зарплаты хорошие. Но с течением времени все усложняется, это приводит к снижению уровня вовлеченности и повышению текучести кадров. Вот слова одного из служащих: „Я не могу здесь сосредоточиться на работе. Мне все время приходится приспосабливаться к новому боссу или новой команде, а как только пыль начинает оседать, нас снова куда-то перемещают. Уже больше года я не могу по-настоящему погрузиться в работу над проектом“.

Еще одно мнение: „Я знаю, что многие мечтают работать здесь. Но если присмотреться, то можно заметить очень высокую текучесть кадров. Новички приходят восторженные, но с течением времени узнают то, что знаем мы, проработавшие дольше: тут нет смысла слишком напрягаться, потому что все равно никакого прогресса не добьешься“. А вот еще: „Они как будто нарочно стараются не платить нам премии. На вознаграждение могут рассчитывать только лучшие из лучших, а без содействия босса это вообще невозможно. Но кто станет за тебя хлопотать, если у нас четвертый раз за год меняется руководитель? Несколько моих коллег ушли в другую компанию, и я уже дважды ходил туда на собеседование“.

Мы стараемся донести до вице-президента эти проблемы, но он убежден в своей правоте, да и финансовое положение компании пока достаточно стабильное. Если ситуация не изменится, будем продолжать терять лучшие кадры, что со временем превратится в проблему, потому что становится все труднее заменять ценных сотрудников новыми талантами».

Хотя этот пример может показаться крайностью, но на самом деле такая ситуация более распространена, чем можно подумать, особенно в быстроразвивающихся отраслях или организациях. В приведенном выше случае лидер ведет постоянную реорганизацию. Но даже если мы говорим о более эффективном руководителе, то в настоящее время работники не задерживаются в компании надолго, поэтому и существует проблема текучести кадров, это надо иметь в виду, даже если замена уходящих работников новыми пока осуществляется относительно легко.



*Сравнение развития команд в двух организациях*

Предприятия, где команды навечно замыкаются в укороченном цикле формирование – шторм – урегулирование, подвергают своих работников чрезмерному стрессу, что может привести к конфликтам и неэффективному принятию решений и в конечном счете к увольнению сотрудников. Лучшие работники зачастую находят этот хаос раздражающим и непродуктивным, поэтому стараются найти работу в более стабильных организациях.

Чтобы избежать этого, руководители компаний и тим-лидеры должны в большей мере задумываться над тем, как помочь своим командам стать более сплоченными. Продвинутые лидеры предпринимают конкретные шаги в этом направлении и выделяют людям время на притирку. Кроме того, они применяют методы тим-билдинга и тренинга, чтобы ускорить развитие своих групп.

## 5. Путь к дисфункции

Модель Такмана рисует относительно гладкий, линейный процесс движения к высокопроизводительной стадии, однако в современных условиях эта линейность очень часто нарушается. Более того, именно самые ранние стадии определяют траекторию развития группы, именно лидер группы в огромной степени влияет на будущее вверенного ему коллектива.

Грег Гайзен и Лори Осборн из Денверского университета пересмотрели модель Такмана и определили, что стадия шторма является поворотной, после нее путь к урегулированию может быть двояким: хорошим или плохим. Они пишут: «Способность команды эффективно решать разногласия и конфликты предопределяет, придут они к хорошему урегулированию или к плохому». Плохое урегулирование характеризуется следующими особенностями:

- члены команды разбиваются на фракции или группировки;
- люди избегают конфликтов, либо игнорируя их, либо прикрываясь фальшивой гармонией;
- члены команды говорят о своих коллегах, но никогда не обращаются друг к другу напрямую;
- если какие-то члены команды выказывают озабоченность состоянием группы, их либо игнорируют, либо им предлагают просто терпеть;
- лидеры команд либо не осознают наличие проблем, либо сводят их суть к личностным разногласиям.

Группа может выкарабкаться из состояния плохого урегулирования, но это требует значительных и сосредоточенных усилий со стороны лидера, который пытается перевести команду на новые рельсы вовлеченности и взаимодействия. Чем дольше в коллективе сохраняется плохое урегулирование, тем сложнее дается процесс перемен и тем больше времени он потребует, поскольку многие действия входят в привычку и члены команды скатываются в состояние так называемой заученной беспомощности, т. е., по сути, отказываются от попыток что-либо изменить или даже от каких-либо

надежд на лучшее.



*Урегулирование, хорошее или плохое, как этап развития группы*

## **Пример: фирма, оказывающая финансовые услуги**

*Размер организации: средняя*

«Я занимаю свою должность вот уже два года. Мне было поручено перестроить работу отдела обучения и развития персонала, в том числе перевести четырех работников в другие подразделения и заменить их новыми, увеличив штат. В итоге число сотрудников отдела выросло с 10 до 17. Новые люди обладают множеством хороших качеств, но знания особенностей этой деятельности им не хватает. Сказывается недостаток опыта работы в финансовых структурах и навыков проведения учебных занятий и разработки учебных программ.

Постоянный приток в команду новых членов и уход опытных сотрудников привели к тому, что возросли затраты времени на

стадиях формирования/шторм и было гораздо труднее добраться до стадий урегулирование/результативность. За этот двухлетний период мы пересмотрели все наши функциональные тренинги, запустили серию программ профессиональной переподготовки, а также программ развития лидерских качеств для менеджеров всех уровней, от линейных до вице-президентов, и начали заниматься оценкой качеств менеджеров высшего звена в масштабе всей организации. Мы уже целых шесть месяцев полностью укомплектованы и постоянно повышаем планку в смысле результативности и эффективности работы.

Одно время у нас было трое сотрудников, которые своим негативным поведением сильно вредили работе коллектива. Сотрудник № 1 – настоящий эксперт в вопросах бизнеса, но при этом отличается наплевательским отношением к своим обязанностям. Его сильная сторона – количество, но не качество работы. Он пассивно-агрессивен и очень вспыльчив. Мы слишком долго ему попустительствовали. Сотрудник № 2 был агрессивен по отношению к коллегам и продержался у нас всего лишь 60 дней. Сотрудник № 3 был невероятно креативен, обладал изумительными техническими навыками, но ему не доставало сосредоточенности и постоянства. Он был очень неровен в отношениях с коллегами и не мог с должным постоянством выдавать требуемые результаты.

В конечном счете руководство в моем лице сумело задать нужную тональность и улучшить атмосферу в коллективе. Я старался разобраться в динамике нашей группы, уделял больше времени индивидуальной работе с людьми (это было нелегко, у меня 12 непосредственных подчиненных) и коллективным беседам по вопросам формирования команды, чтобы мы лучше узнали сильные и слабые стороны каждого. Я сосредоточился на том, чтобы своими эмоциями задавать нужный эмоциональный тон. Среди прочего, когда я был чем-то разочарован, то ясно давал это понять, но одновременно старался посылать и позитивные сигналы».

Порочные нормы и привычки поведения подрывают эффективность команд во всех отраслях и во всем мире. Патрик Ленсиони, ведущий

эксперт по командам, выделил наиболее распространенные дисфункции в своей книге «Пять пороков команды». Первый порок – отсутствие доверия, которое проявляется из-за боязни открыть свои слабые места и уязвимые точки. Второй порок – боязнь конфликта, из-за чего члены команд пытаются сохранять видимость согласия, что препятствует нормальным конструктивным дискуссиям. Третий порок – отсутствие обязательств, поскольку члены команд либо до конца не понимают цели процесса, либо не соглашаются с ними. В результате, какие бы решения ни принимались, никто не спешит их выполнять. Четвертый порок – избегание ответственности, вызываемое тем, что члены команды чувствуют себя неловко, когда вынуждены отчитываться друг перед другом за свое поведение или работу. Пятый порок – невнимание к результатам, обусловлен тем, что члены команды интересуются больше своими личными целями и статусом, нежели коллективным успехом.



*Пять пороков команды по Ленсиони*

Команды, которым присущ хотя бы один из этих пороков, рискуют. Снижается вероятность достижения поставленных целей и уровень

вовлеченности работников, одновременно повышается текучесть кадров. Поскольку эти пороки могут сочетаться, нередки команды, в которых есть несколько таких пороков, а то и все пять.



## 6. Коллаборация, координация и кооперация

Степень сотрудничества членов одной команды может меняться по интенсивности и сложности. Необходимо понимать разницу между координацией, кооперацией и коллаборацией, занимающими разное место на шкале сотрудничества, и сознавать, что для каждой степени взаимодействия есть свое время и место.

Копаясь в источниках информации, я обнаружила много разнообразных определений этих общих понятий, которыми мы пользуемся ежедневно. Каждое из них было по-своему полезным, но все оставляли желать лучшего. Многие сформулированы кабинетными учеными, которые, возможно, не сталкивались с типичными проблемами повседневной работы в коммерческих, государственных и некоммерческих организациях. На основе анализа этих исследований я создала новую модель, которая точнее отражает ситуацию, имеющую место в реальных организациях всего мира. Давайте разберем эти понятия и различия между ними.

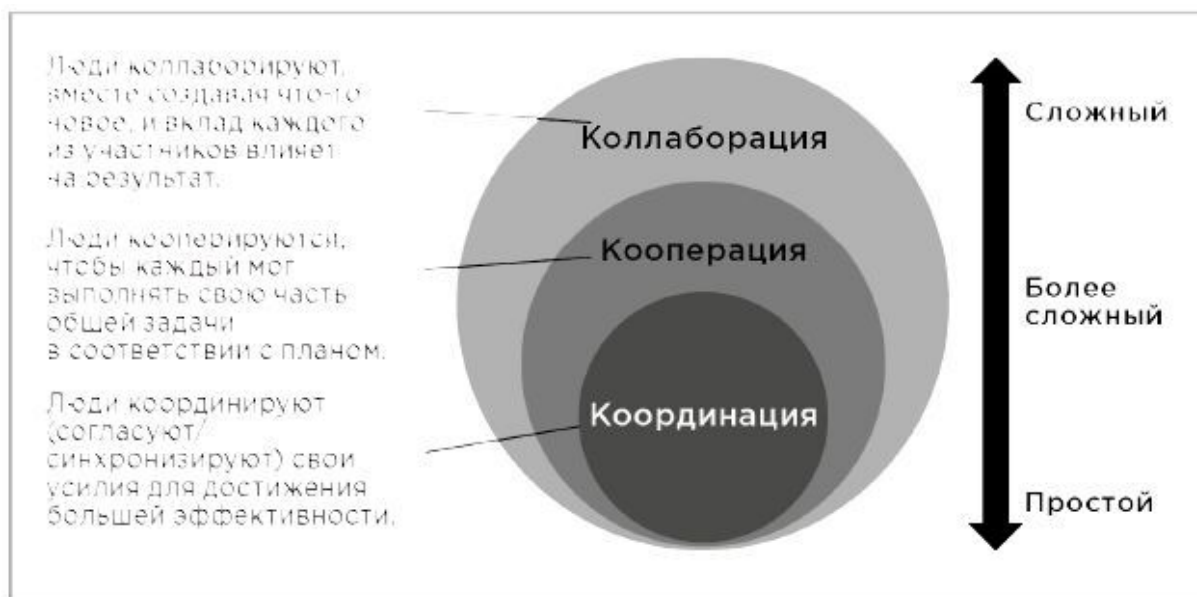
**1. Координация** – организованные усилия индивидов или групп, направленные на достижение согласованности или синхронизацию *индивидуальных* действий каждого. Происходит обмен необходимой информацией и ресурсами, что помогает достигать целей. Иными словами, люди *координируют* (согласуют/синхронизируют) свои действия (например, IT-отдел обновляет компьютеры, а отдел хозяйственного обслуживания меняет столы), чтобы добиться большей эффективности, но при этом они остаются совершенно независимыми друг от друга.

**2. Кооперация** – скоординированные усилия группы из двух или более человек, нацеленные на выполнение назначенной каждому из них части согласованного *общего процесса* или *коллективной задачи*. Люди зависят друг от друга, поскольку цель у них одна. Они кооперируются, чтобы выполнить свою часть общей задачи так, как запланировано. Например, IT-отдел кооперируется с бухгалтерией и отделом доставки, чтобы гарантировать, что новые компьютеры будут приобретены и доставлены вовремя.

**3. Коллаборация** – истинное сотрудничество группы из двух или более человек, которые общими усилиями пытаются достичь *одной общей цели*. Члены коллектива взаимозависимы, поскольку уникальный вклад каждого необходим для достижения поставленной цели. Они *трудятся сообща*, и конечный результат достигается – это итог усилий каждого. В качестве примера можно привести группу из нескольких человек или подразделений, которые сообща пытаются изменить корпоративную культуру.

Коллаборация жизненно необходима для успеха современных организаций, однако это один из наименее понимаемых навыков. Мне часто приходится слышать слово «коллаборация» при работе с организациями всего мира, но люди чаще всего используют этот термин, имея в виду координацию.

Коллаборация – особый акт сотворчества, и результат зачастую непредсказуем и недостижим без индивидуального вклада каждого участника. Еленко Драгисич, автор книги «Инстинкт коллаборации» (*The Collaborative Instinct*), пишет: «Если коллаборация не изменяет вас, значит, это не коллаборация. Коллаборация невозможна без какого-то рода организационного просветления».



Уровни сотрудничества в командах

Я обнаружила, что во многих организациях вместо того, чтобы четко разделять эти три вида сотрудничества, рассматривают коллаборацию как зонтик, содержащий в себе кооперацию и координацию. Некоторые группы и команды в своей повседневной деятельности могут оперировать только в одном или втором режимах. Но все чаще от команд требуется умение переходить с одного уровня на другой безболезненно, бесшовно.

Это означает, что командам часто приходится переключаться туда-сюда между целями, намерениями и требуемыми наборами навыков, что может быть затруднительно, в то время как мы должны на протяжении дня выполнять множество различных задач. На 9 часов утра может быть запланировано совещание, предполагающее координацию усилий с другим подразделением. Затем нужно отправляться на следующее совещание, где необходимо кооперироваться с другими группами. А после этого следует начинать работу над проектом, где нужна полная коллаборация.

Для координации необходимы лишь базовые навыки коммуникации и планирования (хотя многим и это дается с трудом), кооперация же требует более четкого процесса с точки зрения выполнения поставленных задач и отчетности, а для коллаборации нужен еще более продвинутый набор навыков: построение доверительных отношений, вовлечение служащих в творческую и инновационную деятельность и наличие продуманного процесса разрешения неизбежных конфликтов, которые возникают между участниками, вовлеченными в эту наиболее сложную форму сотрудничества.

	Координация	Кооперация	Коллаборация
Что	Люди координируют (согласуют/синхронизируют) свои усилия для достижения большей эффективности	Люди кооперируются, чтобы каждый мог выполнять свою часть общей задачи в соответствии с планом	Люди коллаборируют, сообща создавая что-то новое, и вклад каждого из участников влияет на результат
Определение	Организованные усилия индивидов или групп, направленные на достижение согласованности или синхронизацию индивидуальных действий каждого. Они обмениваются необходимой информацией и ресурсами, помогая друг другу достигать целей	Скоординированные усилия группы из двух или более человек, нацеленные на выполнение назначенной каждому из них части согласованного общего процесса или коллективной задачи. Они зависят друг от друга, поскольку цель у них одна	Истинное сотрудничество группы из двух или более человек, которые общими усилиями пытаются достичь одной общей цели. Они взаимозависимы, поскольку уникальный вклад каждого необходим для достижения поставленной цели
Цель	Согласование/синхронизация усилий	Выполнение назначенной части общего процесса	Достижение общей цели за счет совместного творчества
Как	Эффективная коммуникация обеспечивает продуктивность	Благодаря хорошо обкатанному процессу требуемая задача выполняется в соответствии с планом	Творческое мышление порождает инновации. В результате создается что-то новое

Однако я обнаружила, что большинство организаций не проводят необходимое обучение и тренировки, чтобы помочь командам выработать навыки, необходимые для успешного сотрудничества. Кроме того, лидеров команд зачастую выбирают на том основании, что они являются превосходными исполнителями на индивидуальном уровне. Но чаще всего умение работать самостоятельно не делает их хорошими руководителями в среде, которая требует коллаборации. Более того, исследования показывают, что самые лучшие индивидуальные исполнители зачастую *не способны* стать эффективными командными лидерами, потому что они неизбежно и бессознательно используют членов группы для осуществления своего

видения, вместо того чтобы, максимально задействуя сильные стороны других участников, действительно общими усилиями творить что-то новое.

Очень важно, чтобы организации выбирали лидеров команд на основе их умения создавать такую среду, где *другие* могли бы эффективно сотрудничать. Это означает, что руководитель должен забыть о том, что он эффективный исполнитель, и стать скорее посредником, координатором, чтобы с такой позиции помогать другим членам команды строить более доверительные и уважительные отношения, разрешать конфликты и в духе сотрудничества заниматься творческой и новаторской деятельностью. Оказывается, лучшие лидеры команд обладают так называемым коллаборативным интеллектом (CQ) – способностью мыслить вместе с другими и умением ценить то, как люди по-разному формулируют для себя вопросы, обрабатывают информацию и генерируют идеи. Неудивительно, что лучшие члены команд также имеют высокий CQ.

Как пишут Дона Маркова и Энджи Макартур в своей книге «Коллективный разум. Как извлечь максимум из интеллектуального разнообразия, которое вас окружает» (*Collaborative Intelligence: Thinking with People Who Think Differently*), «лидеры, которые понимают, что люди воспринимают и обрабатывают информацию по-разному, открывают перед собой и своими компаниями большие возможности, объединяя разнообразные интеллектуальные активы в рамках одной организации». Эффективные руководители команд знают, что именно на них лежит ответственность за создание среды и условий для того, чтобы совершенно непохожие друг на друга члены одного коллектива могли сойтись вместе и заниматься таким сложным, но одновременно и благодарным делом, как сотрудничество.

Вспоминая модель Такмана, мы можем теперь понять, что стадия результативности включает в себя разные *типы* результативной работы. Для одних групп это подразумевает координацию, для других – координацию и кооперацию. Но для многих современных групп, тех, перед которыми ставится задача значительным образом продвинуть вперед свою организацию, возникает необходимость достичь коллаборации.

Эта книга как раз и сосредоточена на высшей форме сотрудничества, потому что я по своему опыту работы знаю, что

именно в режиме коллаборации осуществляется важная стратегическая работа. И именно здесь команды сталкиваются с наибольшими затруднениями.

Предполагаю, что эти трудности связаны с тем, что в процессе коллаборации мы действуем вопреки человеческой биологии. Изучая нейробиологию команд, я нашла очень интересные и удивительные ответы на многие возникающие вопросы. Именно нейробиология помогает понять причины происходящего и в том случае, когда мы достигаем пика производительности, работая вместе, и в тех случаях, когда у нас ничего не получается.



## **Персональный практикум**

Выделите несколько минут на то, чтобы поразмыслить над своим опытом работы в командах за последние несколько лет.

- Подумайте о том, как и когда ваша команда проходила через сформулированные Такманом стадии формирования, шторма, урегулирования, результативности и завершения/трансформации. Демонстрировали ли члены коллектива какие-то характерные формы поведения при прохождении этих стадий? Как долго длилась каждая стадия?

- Поразмышляйте над примерами хорошего и плохого урегулирования, которые имели место в команде, где вы работали. Каковы отличия одного опыта от другого? Чем, по вашему мнению, был обусловлен тот или иной путь?

- Определите, с какими из пяти пороков команды, сформулированных Ленсиони, вы сталкивались и когда.

- Проанализируйте разницу между координацией и коллаборацией. Каким образом, на ваш взгляд, различие этих

понятий может помочь вам лучше работать в той команде, частью которой вы являетесь?

# Нейробиология групп и команд

*Команды достигают пиковой производительности за три – пять лет. Но если подойти к этому вопросу правильно, то можно ускорить данный процесс, он займет не более шести месяцев. Понимание того, как устроен мозг, позволяет практически все делать быстрее.*

*Зейн Гаррис, NeuroPower Group*





## **7. Методы визуализации активности мозга**

Изучая нейробиологию команд, я обнаружила, что человеческий мозг запрограммирован на то, чтобы помогать нам достигать более тесной взаимосвязи и большей эффективности при работе в группах. Как пишет исследователь и автор бестселлеров Брене Браун, «я знаю наверняка, что мы запрограммированы на взаимосвязь». Само выживание человеческого рода зависит от этого. Нашим предкам приходилось тесно сотрудничать изо дня в день: строить укрытия, искать пропитание и защищаться от опасности. Давайте же присмотримся к тому, что происходит в мозгу, когда мы максимально проявляем себя, работая в коллективе.

Нейробиология команд – новая отрасль науки, и она стала возможной лишь благодаря недавним прорывам в медицинских технологиях. Дело в том, что в аппарат МРТ можно поместить лишь одного человека, а не группу. И даже если бы вам удалось запереть туда целую команду, людям было бы трудно в таких условиях воспроизвести реальные трудовые отношения.

К счастью, исследователям теперь доступны новые технологии и методы, позволяющие заглянуть в человеческий мозг в то время, когда мы взаимодействуем друг с другом. Функциональная магнитно-резонансная томография (фМРТ) остается ключевым инструментом, и ученые могут подключать несколько человек к нескольким аппаратам фМРТ, чтобы они могли общаться, сообща решать проблемы и взаимодействовать. Несмотря на тот факт, что эти исследования осуществляются в искусственных лабораторных условиях, они все же приводят к интересным открытиям.

Чтобы наблюдать за людьми в более реалистичных ситуациях, исследователи используют шлемы с многочисленными датчиками, которые обнаруживают активность в различных участках мозга. Каждый член группы или команды надевает такой шлем во время совместной работы, а информация, получаемая в режиме реального времени, позволяет ученым видеть поминутные изменения.

Электроэнцефалография (ЭЭГ), транскраниальная магнитная стимуляция (ТМС) и функциональная спектроскопия в ближнем инфракрасном диапазоне (fNIRS) – это инструменты, позволяющие

увидеть, какие области или структуры мозга активны, а также записать и сравнить мозговые волны каждого участника.

Ученым давно известно, что разные участки мозга отвечают за разные функции, и они могут определять, какая зона активна, отслеживая различные индикаторы, в том числе электрические импульсы, поглощение света и сжигание глюкозы. Новые технологии позволяют видеть, какие участки мозга человека активизируются в то время, когда он взаимодействует или общается с другими людьми, и это позволяет замечать активизацию не только определенных долей мозга, но и отдельно взятых мозговых структур, кластеров нейронов и даже индивидуальных нейронов.

Мозговая активность проявляется волнами, порождаемыми электрическими импульсами, которыми нейроны общаются между собой. Как и звуковые волны или радиосигналы, мозговые волны классифицируются по частоте колебаний. Их делят на шесть диапазонов: от очень медленных (частотой менее 0,5 Гц) до очень быстрых (гамма-волны с частотой 38–42 Гц). Каждый частотный диапазон служит индикатором того или иного состояния мозга.

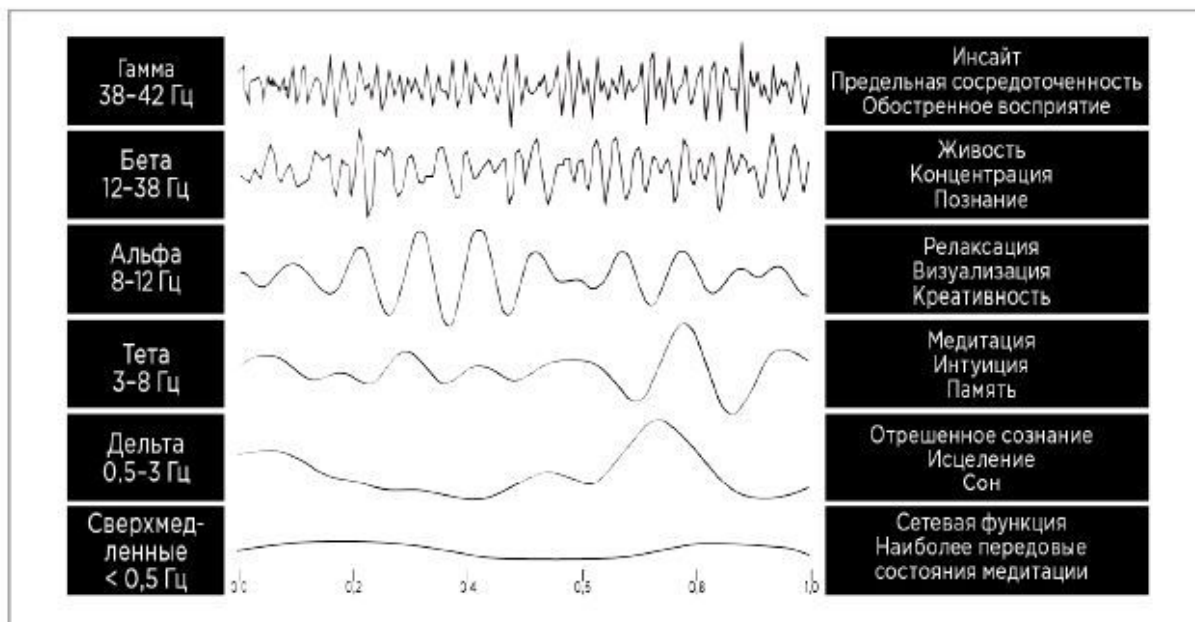
- **Сверхмедленные волны (< 0,5 Гц).** Об этих очень медленных мозговых ритмах известно немного, потому что они с трудом поддаются обнаружению и измерению. Однако ученые считают, что они играют определенную роль в сетевой функции мозга и продвинутой медитации.

- **Дельта-волны (0,5–3 Гц).** Эти волны подобны медленному барабанному ритму, громкому и всепроникающему. Ученые наблюдают эти ритмы, когда человек находится в состоянии глубокой медитации, отрешенного самосозерцания или сна без сновидений; они стимулируют процессы самоисцеления и регенерации.

- **Тета-волны (3–8 Гц).** Также наблюдаются в состоянии сна и медитации, но ближе к пробуждению. Исследователи обнаружили связь этих волн с процессом обучения, памятью и интуицией, а также с воображением и получением информации за рамками нормального состояния сознания.

- **Альфа-волны (8–12 Гц).** Они являются индикатором состояния спокойного, но пробужденного мозга, когда человек сидит в состоянии

задумчивости или медитации. Ученые считают, что эти волны способствуют релаксации, визуализации, креативности, интеграции разума и тела и ментальной координации.



*Различные типы мозговых волн*

- **Бета-волны (12–38 Гц).** Соответствуют бодрствующему состоянию мозга и делятся на три уровня. Низкочастотные (12–15 Гц) считаются состоянием задумчивости. Среднечастотные (15–22 Гц) возникают, когда мы активно размышляем о чем-то, а высокочастотные (22–38 Гц) являются признаком напряженного мышления, воодушевления или беспокойства.

- **Гамма-волны (38–42 Гц).** Это самые быстрые мозговые волны, имеют место тогда, когда мозг обрабатывает информацию из нескольких источников одновременно. Чтобы выйти на этот уровень, мозг не должен быть активно мыслящим, ему нужно успокоиться. Гамма-волны связаны с инсайтом, предельной сосредоточенностью и расширенным сознанием. Они очень активны, когда мы проявляем такие качества, как любовь ко всему сущему и альтруизм.

Мозговые волны можно визуализировать на экране или на бумаге, что позволяет исследователям накладывать колебания, полученные от

нескольких людей, друг на друга и анализировать сходства и различия.

В совокупности эти методы анализа мозга положили начало новой фазе в исследованиях человеческого взаимодействия, особенно в отношении групп и команд. Давайте пройдемся по некоторым ключевым исследованиям и результатам, а затем сделаем из этого выводы, как мы могли бы помочь командам добиться процветания.

## 8. Нейронная синхронизация

Оказывается, когда люди взаимодействуют, в их мозгу происходит так называемая синхронизация нейронной активности. Мозг каждого из нас подстраивается под мозг остальных, что позволяет нам понимать друг друга и продуктивно взаимодействовать. При благоприятных условиях мы достигаем этой синхронности активности нейронов, наши мысли и поступки способствуют улучшению взаимопонимания, эффективности и продуктивности, даже несмотря на культурные различия и разделяющие нас расстояния.

Профессор Принстонского университета Ури Хассон занимался изучением вопросов общения и взаимодействия между людьми в разрезе нейробиологии. Особенно его интересовало, как передается от человека к человеку и от группы к группе смысл сообщений. Он рассматривал два конкретных аспекта: какие участки мозга активизируются в процессе коммуникации и как это отражается на мозговых ритмах.

Доктор Хассон и его команда провели серию экспериментов, в ходе которых участники, подключенные к аппаратам МРТ, рассказывали или слушали истории из реальной жизни. Были сделаны удивительные открытия. Ученые обнаружили, что в процессе общения активизируются одни и те же участки мозга, что указывает на нейронную синхронизацию между ними. Мозговые ритмы испытуемых, которые могли быть совершенно разными перед началом рассказа, выравниваются и приобретают практически идентичный характер. Иными словами, мозговые ритмы у разных слушателей синхронизируются.

Группа Хассона пошла дальше и решила разобраться в причинах такой синхронизации: может быть, это мозг просто реагирует на звуки голоса? Или такова реакция на слова? Или на смысл, который пытается донести рассказчик?

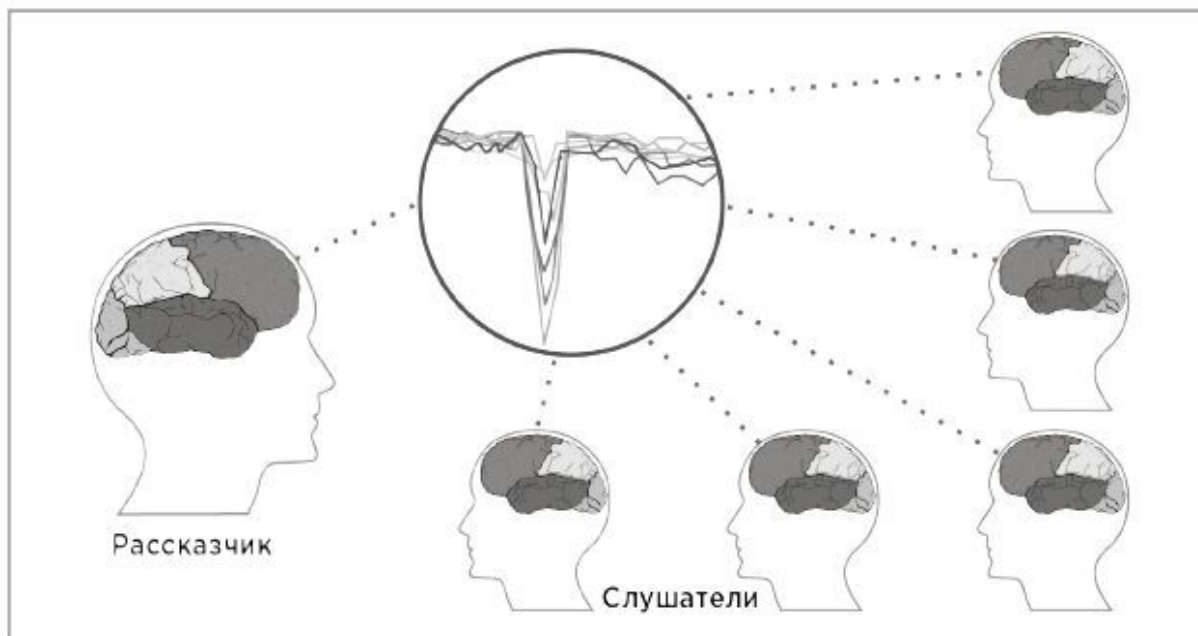
Исследователи включили запись с рассказываемой историей в обратном направлении, и слуховой аппарат мозга был по-прежнему активизирован у всех слушателей, но другие участки мозга оставались пассивными, потому что история превратилась лишь в набор звуков, в которых невозможно было распознать ни речь, ни смысл. Когда ученые

разобрали рассказ на отдельные слова и кусочки фраз, у испытуемых уже проявлялась нейронная синхронизация в речевых центрах мозга.

Когда рассказываемая история воспроизводится в первоначальном виде, активизируется большее количество участков мозга, в том числе участки в лобной и височной коре, отвечающие за мышление высшего порядка. Это происходит, когда рассказчик старается вложить определенный смысл в свою историю, и при этом достигается значительный уровень нейронной синхронизации у всех слушателей.

После этого ученые сделали еще один шаг вперед и перевели рассказ на русский язык, а затем дали прослушать эту историю на английском языке англоязычным слушателям и на русском языке русскоязычным. Иначе говоря, звуки и язык были разными, но смысл тот же. И знаете, что произошло? Все слушатели пережили нейронную синхронизацию, даже несмотря на культурные и языковые различия. Доктор Хассен связывает это с тем, что существует «общая система кодировки смысловых сообщений в речи».

Ученые из Принстона исследовали также синхронизацию нейронной активности между рассказчиком и слушателями. Ожидали найти значительные различия, поскольку рассказывание истории существенно отличается от ее выслушивания и понимания, а обнаружили нейронную синхронизацию в обоих участках мозга и синхронизацию мозговых ритмов между рассказчиком и слушателями. Более того, выяснилось, что чем сильнее выражена нейронная синхронизация, тем лучше взаимопонимание.



*Синхронизация активности участков мозга и мозговых волн*

Наконец, чтобы посмотреть, происходит ли синхронизация нейронной активности, если испытуемые разделены временем и пространством, исследователи наблюдали, какие участки мозга активизируются, когда люди просматривают фрагмент фильма. Ученые попросили участников рассказать другим об увиденном, и обнаружилось, что когда они говорят о том, что видели, у них активизируются те же самые области мозга, которые проявляли активность во время просмотра фильма. Это указывает на то, что, когда мы делимся своими воспоминаниями, работают те же самые участки мозга, что и при первоначальном опыте.

Еще интереснее то, что мозг слушателей активизируется одинаково. Иными словами, нейронная синхронизация помогает не только понять смысл рассказа, но и ощутить и пережить то, что пережил рассказчик.

Доктор Мэтт Либерман, директор Лаборатории социально-когнитивной нейробиологии при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, также изучает нейронную синхронизацию в командах. Его группа использует функциональную спектроскопию в ближнем инфракрасном спектре (fNIRS), чтобы обнаружить сходства мозговой активности. В одном из исследований ученые наблюдали, как разные летчики реагируют на одни и те же полетные условия, и смогли

записать мозговую активность пилотов, используя специальные шлемы, позволяющие ежесекундно анализировать происходящее в мозгу летчика во время полета.

Команда Либермана также исследовала нейронную синхронизацию, возникающую после типичных совещаний, с целью выяснить, какие именно факторы обуславливают кратковременные и долговременные нарушения такой синхронности. Либерман выдвигает гипотезу о нарушении синхронности нейронной активности в группе всякого рода комментариями, которые могут восприниматься участниками как угроза, например комментариями сексистского или расистского толка. К моменту завершения работы над этой книгой результаты данного исследования еще не были опубликованы, поэтому будем следить за работами Либермана, чтобы вовремя узнать, что он в конечном итоге выяснил.

Ученые из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе полагают, что синхронность нейронной активности может иметь более важное прикладное значение, чем мы думали. Целью одного из исследований, проведенных Каролин Паркинсон, был вопрос о том, каким образом схожесть нейронной активности может предсказывать формирование социальных сетей и дружбы. Объектом ее научной работы были студенты, и их нейронная активность регистрировалась, пока они смотрели фильм. Затем она сравнила эти записи, разбив их на 861 пару и обращая внимание на 80 различных участков мозга. Ей удалось предсказать с 80-процентной точностью на основе нейронной синхронности те пары, которые стали друзьями в реальной жизни.

Какое же значение это имеет для команд? Теперь мы знаем, что наш мозг запрограммирован на нейронную синхронизацию. Когда мы достигаем ее, отношения между людьми становятся более открытыми, эффективными и тесными. Возможно, вы на своем опыте испытывали этот феномен. Это как почувствовать разницу между простым пониманием слов, произносимых другим человеком, и глубинным осознанием некоего смысла. Во втором случае мы ощущаем себя с этим человеком на одной волне.

Синхронность нейронной активности может быть также фактором, влияющим на производительность команд, поскольку способствует улучшению и ускорению взаимопонимания, что, безусловно, определяет качество работы. Это касается всех типов команд, причем



не только профессиональных коллективов, но и влюбленных и супружеских пар, семей, соседей. Но, как мы выясним в части III, определенные условия могут способствовать или вредить нашей способности достигать нейронной синхронизации, особенно в профессиональной среде.

## 9 Зеркальные нейроны

Одним из важных инструментов, используемых мозгом человека для взаимопонимания и установления взаимосвязи с окружающими, является система зеркальных нейронов. Благодаря множеству исследований, проведенных в последние годы, спорам в отношении концепции зеркальных нейронов положен конец, признано, что они действительно существуют и играют важную роль в имитационном обучении и проявлении эмпатии. Впервые открытые в 1980-е годы итальянским неврологом Джакомо Риццолатти и его коллегами, изучавшими поведение обезьян, зеркальные нейроны представляют собой класс или тип мозговых нейронов, которые активизируются, когда мы выполняем действия, преследующие конкретную цель, например кладем в рот пищу, чтобы подкрепиться, или берем в руки инструмент, чтобы им воспользоваться. Но оказывается, что те же самые нейроны активизируются в мозгу, когда мы лишь наблюдаем за тем, как кто-то другой делает то же самое, и внутренне переживаем то, что наблюдаем со стороны.

Нейробиолог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Марко Якобони перенес эту идею на изучение различных аспектов социальных связей между людьми и на то, как мы сообщаем окружающим наши намерения и чувства. Он пишет: «Когда я вижу, как вы улыбаетесь, мои зеркальные нейроны, заточенные на улыбку, активизируются тоже, инициируя целый каскад нейронной активности, который мы типично ассоциируем с улыбкой. Мне не нужно прилагать никаких усилий, чтобы понять, что вы чувствуете, потому что я сразу же и естественным образом (разумеется, в более слабой форме) переживаю то, что ощущаете вы».

Это основа эмпатии, способности понимать или отождествлять себя со взглядами, переживаниями и мотивами другого человека, а также понимать и разделять его эмоциональное состояние. Эмпатия отличается от сочувствия, которое предполагает сопереживание людям как бы со стороны, на расстоянии. Сочувствие – это когда я жалею вас, а эмпатия – это когда я страдаю вместе с вами.

Возможно, вам случалось переживать нечто подобное. Вы видите, что ваша коллега смеется, и ловите себя на том, что и сами смеетесь.

Или когда ваша подруга плачет, то вы вместе с ней проливаете слезы. Зеркальные нейроны играют также свою роль, когда мы наблюдаем, как кто-то страдает, и при этом сами испытываем внутреннюю боль или дискомфорт.

Доктор Марко Якобони опубликовал поистине революционный труд, посвященный сниженной активности зеркальных нейронов, наблюдаемой у страдающих аутизмом, которым зачастую трудно взаимодействовать с окружающими и правильно распознавать эмоции, переживаемые другими людьми. Он утверждает, что дефицит зеркальных нейронов связан с теми же участками мозга, которые ассоциируются с социальной вовлеченностью, речевыми и моторными навыками, т. е. с тремя главными симптомами аутизма. Более подробно вы можете узнать об этом в его книге «Отражаясь в людях. Почему мы понимаем друг друга».

Психолог Кристофер Хопвуд из Университета штата Мичиган также изучал роль зеркальных нейронов в нашем общении с окружающими. Объектом его исследований человеческого поведения была так называемая комплементарность в отношениях. Суть ее в том, что если вы относитесь открыто и дружелюбно к другому человеку, то он с большой вероятностью ответит вам тем же. Если же ведете себя грубо или враждебно, это же отношение бумерангом вернется к вам.

Зеркальные нейроны могут естественным образом использоваться в целях имитационного обучения. В ходе эволюции этот способ позволял передавать полезные навыки следующим поколениям, что повышало шансы рода человеческого на выживание. Взрослые показывают детям, как строить укрытие и как добывать пищу, и зеркальные нейроны помогают закрепить эти уроки в памяти. Именно поэтому наглядная демонстрация является столь эффективным и ценным инструментом обучения. Человек самой природой запрограммирован так учиться: сначала наблюдать, как делают другие, а потом пытаться делать самостоятельно.

Благодаря научно-техническому прогрессу в медицине ученые получили возможность исследовать роль зеркальных нейронов во взаимоотношениях групп людей. Команда бельгийских ученых использовала метод транскраниальной магнитной стимуляции (ТМС) с целью найти ответ на вопрос, сильнее ли проявляют себя зеркальные

нейроны, когда мы наблюдаем не за одним человеком, а за группой людей.

Оказывается, да, сильнее, и это имеет смысл. Ведь с биологической точки зрения кажется вполне естественным, что реакция организма более явная, когда не просто один человек, а целая группа людей переживает одни и те же эмоции, ведь это может указывать на важную для нашего выживания информацию. Этот феномен называют групповой заразностью поведения. По словам самих исследователей, «группы могут быть более заразными просто потому, что их действия находят больший отклик».

Зеркальные нейроны играют огромную роль в деятельности трудовых коллективов. Работая вместе, мы естественным образом сообщаем друг другу свои чувства, намерения и действия. Зеркальные нейроны тут как тут, они функционируют в фоновом режиме, позволяя нам быстро понимать друг друга. Их позитивный вклад включает в себя процесс имитационного обучения, улучшение взаимопонимания и эмпатии. Через наблюдение мы можем учиться друг у друга и быстрее приобретать новые навыки и знания. Работа рядом с опытными мастерами позволяет новым сотрудникам быстрее повысить свой уровень, если, конечно, имеются подходящие возможности для имитационного обучения.

## **Пример: исследовательский университет**

*Размер организации: крупная*

«Наш IT-отдел обслуживает 80 процентов студентов, обеспечивая обучение в компьютерных классах. Главное, что мешает нам работать, – это атмосфера враждебности, создаваемая начальником. Из 30 человек, которые были в отделе, когда я начинал, 15 уволились. Вот три наши основные проблемы.

1. Неясность наших целей. Когда нам поручают проект, то зачастую ничего не объясняют, а просто говорят „работайте“. Редко обеспечивают нас ресурсами, необходимыми для выполнения задания. Часто бывает так, что, как только мы начинаем действовать, проект отзывают без объяснения причин.

2. Начальник враждебно относится к тем, кто с ним не согласен. Он с порога отбрасывает любые идеи, которые ему не нравятся, даже если они подтверждены фактами. Публично унижает своих подчиненных и подвергает их остракизму. И пострадавшие не могут рассчитывать на моральную поддержку своих коллег, потому что те знают, что, проявив солидарность, подвергнут риску собственную карьеру. Этот руководитель часто кричит на своих подчиненных и даже одного из нас схватил за руку во время совещания, чтобы не дать покинуть помещение.

3. Руководство организации реагирует недостаточно быстро. Несколько сотрудников (8 человек) подали формальную жалобу декану и в отдел кадров, приведя задокументированные свидетельства. Начальника вызвали на ковер, но после этого все стало еще хуже, теперь он с подозрительностью относится к каждому. Тех, кто пожаловался, стал публично чернить, говоря: „Такой-то ходил жаловаться в отдел кадров и утверждал, что я ему угрожаю. Это неправда. Это просто чушь собачья“. Прошло несколько недель, и ситуация лучше не стала. Я только что подал заявление».

Не менее важно то, что зеркальные нейроны помогают членам команды передавать и понимать эмоции друг друга, сопереживать. Исследования показывают, что эмпатия является фундаментальным фактором психологической атмосферы, в которой люди не боятся рисковать и совершать ошибки и которая отличает наиболее успешные команды (подробнее об этом в следующей части).

Негативная сторона зеркальных нейронов связана с тем, что они также могут усугублять деградацию коллектива. Если члены группы не обладают необходимыми навыками, они могут перенимать друг у друга плохие привычки. Когда одни люди встревожены или ведут себя эгоистично, другие могут следовать их отрицательному примеру. Таким образом, система зеркальных нейронов оказывает постоянное воздействие на то, как мы на своих рабочих местах взаимодействуем с напарниками и коллегами. Нам нужно осознавать мощное влияние этой системы и стараться извлекать из нее максимум пользы, одновременно оптимизируя риск.

Однако сколь бы реальным ни было влияние зеркальных нейронов, ученые до сих пор точно не знают, каким образом происходит этот процесс. Они лишь начинают разбираться в том, какие части мозга задействованы во всем этом. Возможно, в этот сложный процесс вовлечены разные, физически не связанные между собой части мозга. Сигналы, по-видимому, поступают с помощью химических или электрических импульсов или, может быть, передаются между людьми невидимым образом подобно радиоволнам. Нет сомнений в том, что мы еще только начинаем раскрывать тайны мозга.

## **10. «Чувство мы» и «командный ритм»**

Ученые обнаружили еще два мощных неврологических фактора эффективности групп и команд, получивших названия «чувство мы» и «командный ритм». Давайте исследуем обе концепции.

Концепцией конфлюэнции, то есть стирания границ между индивидуальным «я» и окружающими, ученые интересуются многие годы. Но лишь недавно смогли исследовать соответствующий неврологический компонент. Мы становимся частью коллектива или группы, и тогда наше «я» сменяется на «мы». Этот феномен тесно связан с системой зеркальных нейронов, а также с активностью медиального отдела предлобной коры головного мозга. Позиционируя себя как часть группы, мы отрешаемся от своей индивидуальности, что создает основу для кооперации и условия для формирования «чувства мы». Нейробиологи из Женевского университета обнаружили, что если перед группой поставить задачу, требующую кооперации, это иным образом влияет на систему нейронов, нежели в том случае, когда аналогичная группа получает задание, требующее от участников соперничества. Когда люди осознают себя частью одной команды, их зеркальные нейроны быстрее реагируют на успехи и ошибки коллег. В группе же, где члены соревнуются между собой, мозг каждого остается на эгоцентричной точке зрения и медленнее реагирует на ошибки.

Еще одно исследование, проводившееся учеными из Амстердамского университета, привело к аналогичным результатам. Участникам предлагалось, реагируя на стимул, предпринимать определенные действия, иногда в одиночку, а порой и в паре. Быстрее всего успеха добивались те, кто находился в позитивных и дружелюбных отношениях с напарником, по сравнению с ситуацией, когда напарники друг с другом соревновались. Это означает, что те команды, участники которых видят себя частью коллектива и состоят в кооперативных отношениях со своими коллегами, быстрее и эффективнее выполняют задачи, потому что их система зеркальных нейронов быстрее реагирует на события.

Вторым компонентом является «командный ритм», как его назвал Рональд Стивенс, ученый из Института мозговых исследований при

Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. Имитируя реальные условия работы команд в современных организациях, он провел многочисленные эксперименты, в ходе которых команды активно участвовали в решении сложной задачи. Стивенса и его помощников интересовал вопрос о том, каким образом достигается нейронная синхронизация и как она меняется в процессе выполнения проекта с участием нескольких человек.

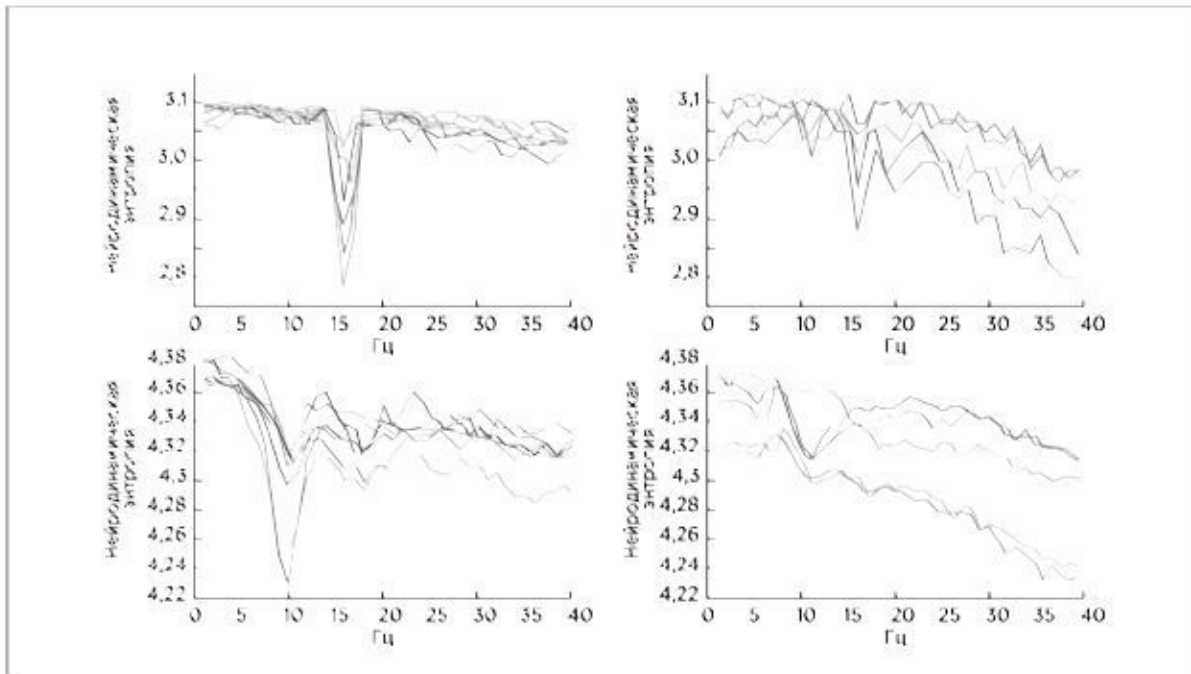
Они использовали электроэнцефалографические шлемы для измерения мозговых ритмов у членов команд, которые выполняли две разные сложные задачи, требующие максимального сотрудничества для преодоления препятствий и решения как ожидаемых, так и неожиданных проблем. Одну из групп составляли будущие морские офицеры, проходившие подготовку в училище подводников ВМС США.

Как и в исследованиях, проводившихся Ури Хассоном, ученые обнаружили, что мозговые ритмы членов команд значительно отличались до начала выполнения задач, но, когда группа начинала работать сообща, частоты выравнивались, что свидетельствовало о достижении нейронной синхронизации.

Поскольку субъекты исследования решали постоянно меняющиеся сложные задачи, ученым удалось собрать информацию о том, что происходило в мозгу каждого участника в разные моменты. Было обнаружено, что работа над поставленными задачами разбивалась на пять различных видов деятельности:

- идентификация проблемы;
- формирование возможных решений;
- обмен идеями;
- согласование какого-то одного решения;
- преодоление неожиданно возникающих препятствий.





*Нейронная синхронизация при выполнении разных типов задач*

Ученые обнаружили, что каждая стадия решения задач имела уникальную нейронную «подпись», позволяющую различать фазы. На каждой стадии формировалась нейронная синхронизация, сигнализирувавшая, что участники достигли пика производительности, которая терялась, когда команда сталкивалась с затруднениями, заставлявшими ее членов менять подход.

Стивенс называет эти периоды адаптивных изменений нейродинамическими реорганизациями и утверждает: «Общий командный ритм может быть утрачен, когда испытания команды становятся слишком сложными для ее опыта. Команде нужно перестроить взаимосвязи, чтобы выйти на новый общий ритм, соответствующий новым условиям выполнения задач».

## **Пример: глобальная технологическая компания**

*Размер организации: крупная*

«Наша команда была сформирована в рамках общей стратегии управления переменами, призванной помочь нашему американскому отделению компании без проблем совершить переход на новую IT-платформу. Руководители высшего звена призвали добровольцев выступить в качестве „агентов перемен“, чтобы они первыми на себе испытали новые системы и процессы, а потом помогли разобраться во всем этом своим коллегам, тогда первые месяцы массового перехода удалось бы пережить с минимальными затруднениями.

Эти „агенты перемен“ служили также первой линией технической поддержки для конечных пользователей, а также прошли специальную подготовку и могли помочь своим коллегам без особых проблем преодолеть период реформ в их гуманитарном аспекте. Они создали свою систему коммуникации, используя передовые инструменты конференц-связи для обмена знаниями и более эффективного решения всех возникающих вопросов.

Старший директор отделения заметил улучшения в плане коллаборации между сотрудниками сразу же после внедрения новых систем. Коллеги постоянно спрашивали друг у друга: „Вы сталкивались с такой-то проблемой? Как вы с ней справились?“ Понимание новых процессов требовало немалых усилий, но благодаря деятельности агентов перемен это были коллективные, командные усилия, так что никто не чувствовал себя наедине со своими проблемами.

Когда рядовых исполнителей наделяют повышенным статусом с соответствующим уровнем полномочий, это одновременно позволяет уменьшить нагрузку на менеджеров, которым в противном случае пришлось бы в самый острый период масштабных реформ брать огонь на себя. Если работник испытывает трудности с освоением новой процедуры или новой системы, ему психологически легче обратиться за помощью к своему коллеге, нежели к начальнику. Это позволило создать настоящую сеть обмена знаниями; раньше ничего подобного в нашей организации не существовало, во всяком случае в таком масштабе.

Успех этой программы побудил руководство распространить данную концепцию на все осуществляемые в организации реформы. То, что замышлялось как разовая акция, превратилось в постоянно действующую стратегическую программу деятельности неформальных лидеров, прозванных „амбассадорами“. Они помогают освоиться на новом месте новичкам, только что поступившим на работу, участвуют в организации и совершенствовании тренингов и выполняют множество других вспомогательных функций».

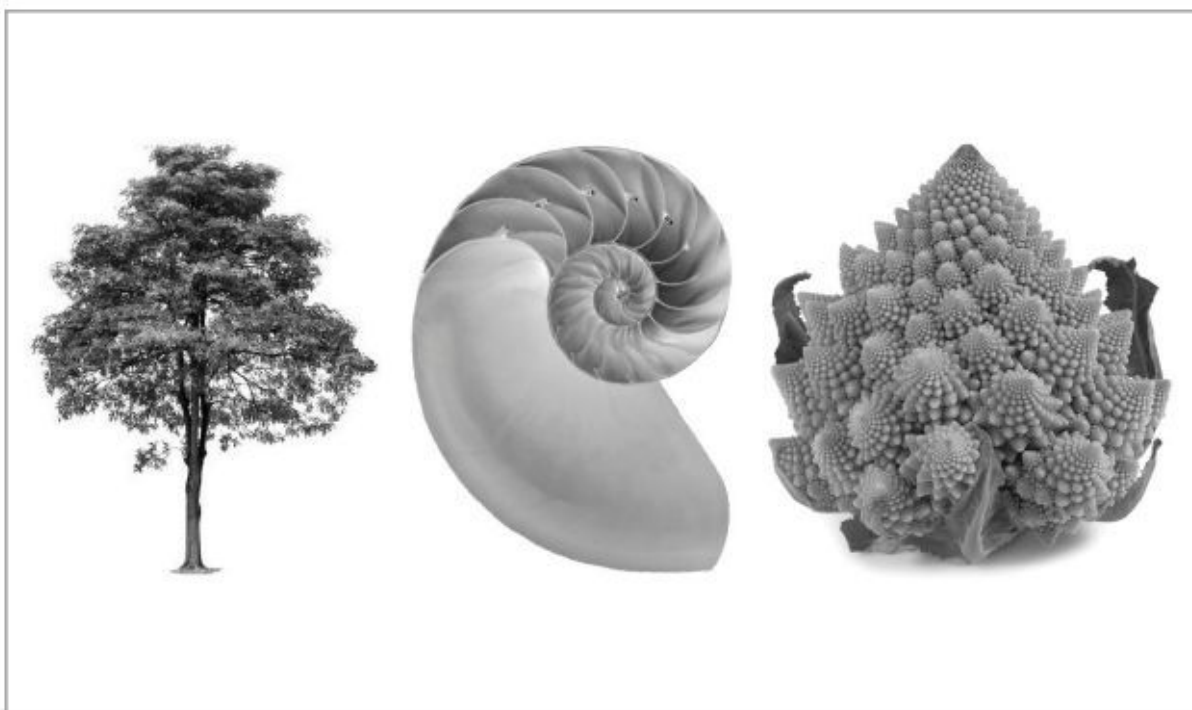
Ученые считают, что самыми эффективными оказываются те команды, которым удастся быстро найти общий ритм и которые быстро справляются с любыми нарушениями ритма, восстанавливая синхронность. Важно отметить, что синхронность мозговой активности отличается от так называемого группового мышления, которое заключается в том, что в чересчур сплоченных и однородных командах игнорируются идеи или данные, способные поставить под сомнение принятые в группе нормы или сложившуюся гармонию. Если групповое мышление – это сознательный выбор определенных норм поведения, что легко можно наблюдать со стороны, то нейронная синхронность являет собой внутреннее состояние, которое можно обнаружить только с помощью специальных приборов и которое открывает для нас совершенно новое понимание того, что отличает наиболее результативные команды.

Из главы 15 мы узнаем о том, что разнообразие идей, стилей и квалификаций на самом деле способствует повышению результативности работы команды... если, конечно, команда сумеет этим правильно воспользоваться.

## 11. Командные фракталы

Занимаясь изучением нейробиологии команд, я не могла не обратить внимания на еще одно исследование. Ученые из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, из Университета штата Аризона и Техасского технического университета использовали фрактальный анализ для изучения нейробиологических особенностей команд. Фракталы описывают динамические системы и имеют в основе определенную пространственную или геометрическую модель, которая повторяется на различных уровнях организма. Примером служит дерево, где геометрия разветвляющегося ствола повторяется в отдельных листьях, у каждого из которых есть основной стебель и прожилки.

Другими примерами служат реки, раковины, кровеносные сосуды и ураганы.



*Примеры фракталов*

Как свидетельствуют эти примеры, фракталы изобилуют в природе. Но они могут также создаваться искусственно, когда люди используют математические уравнения для имитации природных фракталов. Такие искусственные фракталы вы можете обнаружить в заставках на экранах, световых шоу и в изобразительном искусстве. Ричард Тейлор, физик из Орегонского университета, обнаружил, что картины Джексона Поллока содержат в себе фрактальные узоры, возможно, объясняющие, почему столь многие люди находят гармонию в его, казалось бы, хаотических картинах и почему их так влечет к ним.

Наша реакция на фракталы, как правило, весьма предсказуема. Электроэнцефалограммы и тесты на электропроводимость кожи, позволяющие измерить активность нервной системы, свидетельствуют, что фракталы оказывают на нас успокаивающее воздействие. Исследования Тейлора показывают, что наблюдение за фракталами, наиболее близкими к тому, что можно видеть в природе (так называемые среднесложные фракталы), снимает стресс на 60 процентов быстрее, чем наблюдение за другими повторяющимися узорами. Это также воздействует на мозг, переводя мозговые волны в альфа-диапазон, являющийся индикатором состояния бодрости и расслабленности. Это влияние имеет место даже тогда, когда люди видят фракталы в течение одной минуты. Есть данные, что эти среднесложные фракталы оказывают на мозг не менее сильное успокаивающее воздействие, нежели музыка.

Тейлор утверждает, что наши биологические системы в чем-то сходны с этими среднесложными фракталами и что, начиная от кровеносных сосудов и нервов и заканчивая структурами в наших глазах, мы являем собой живой, дышащий пример природного фрактала. Поэтому и находим фракталы такими успокаивающими. Как выражается Тейлор, «ваша система зрения в каком-то смысле запрограммирована на понимание фракталов. Антистрессовое влияние фракталов объясняется физиологическим резонансом, который возникает в организме, когда фрактальная структура самого глаза соответствует тому, что видят ваши глаза».

Исследователей, которые использовали фрактальный анализ для изучения команд, заинтересовал другой аспект связи человека с фракталами. Они утверждают, что команды в рамках организации воспроизводят фрактальную природу сложных и взаимосвязанных

систем. Например, члены команды, работающие вместе, имитируют разные подразделения предприятия, работающего как единое целое, но в другом масштабе, так же как листья подражают дереву. Ученые использовали ЭЭГ для изучения активности мозга членов команд, состоящих из шести человек и выполняющих сложную задачу, а после этого сопоставляли на разных уровнях анализа характер мозговых волн с наблюдаемым прогрессом команд и информацией, получаемой от самих их членов.

Было обнаружено, что мозговые ритмы членов команд проявляют фрактальный характер на многих уровнях масштабирования (сравните ветви дерева с прожилками листа). Исследователи смогли увидеть, как невидимый характер мозговой активности проявляется на уровне наблюдаемого воочию характера социального взаимодействия. Как они сами об этом пишут, «выявленные факты поддерживают концепцию команд как тесно взаимосвязанных динамических систем. С учетом того что фрактальные и мультифрактальные свойства признаны маркерами здоровья физиологических систем, можно утверждать, что те же самые свойства могут также использоваться для оценки общего состояния „здоровья“ команды (т. е. ее способности адаптироваться и реагировать на меняющуюся среду)».

Они далее указывают, что фрактальный анализ может стать полезным инструментом для оценки здоровья команды и даже позволить предсказывать периоды дисфункций, с тем чтобы к ним можно было заблаговременно подготовиться.

Если рассматривать открытия этих ученых в единстве с находками Тейлора, становится ясно, что, когда команда действует легко и слаженно, мы, как индивиды, чувствуем разницу. Лично я испытываю меньше стресса и больше удовольствия, повышается уровень моей увлеченности и продуктивности. И я не одна такая.

Работая с разными командами в качестве консультанта, я вижу разницу в состоянии их здоровья. Мой организм ощущает это на биологическом уровне еще до того, как поступают данные, подтверждающие это.

Эти открытия – свидетельство того, что я утверждаю уже много лет: организации представляют собой живые системы, состоящие из биологических существ. И отношение к людям и командам должно

учитывать нашу биологию, а не идти с ней вразрез. Как это сделать, мы разберем в следующей части книги.

Так что же это означает для команд? То, что мы биологически запрограммированы работать в группах и что наш мозг должен находиться в гармонии с мозгом других людей, чтобы обеспечить максимально эффективную коммуникацию, взаимосвязь и сотрудничество. Более того, как раз это мы видим в особенно успешных и результативных командах. Их члены быстро приходят в состояние нейронной синхронности, они учатся, наблюдая друг за другом, естественным образом проявляют эмпатию и эффективно перестраиваются, когда возникают разного рода затруднения и барьеры.

Но если мы самой природой запрограммированы на это, тогда почему команды так часто терпят неудачи? Дело в том, что на их работу влияют также и другие аспекты нашей биологии, еще более мощные, и, когда они начинают действовать, нам становится физически невозможно работать с полной отдачей. Этот вопрос мы исследуем в следующем разделе.



## **Персональный практикум**

Поразмышляйте над тем, как нейробиология команд проявляла себя в вашей жизни, в прошлом и настоящем.

- Вспомните случаи, когда, как вам кажется, вы переживали синхронизацию нейронной активности с другими людьми, будь то в профессиональной или личной жизни. Каким был для вас этот опыт?
- Как вы могли бы использовать систему зеркальных нейронов в целях имитационного обучения и развития эмпатии в команде?

- Припомните ситуации, когда лидеру команды, в которой вы работали, удавалось создать общее чувство «мы». Что он конкретно делал и говорил, чтобы помочь сформировать такую взаимосвязь между сотрудниками?



# Нейробиология безопасности и принадлежности

*Психологическая безопасность – это чувство уверенности в том, что команда не будет высмеивать, отвергать и наказывать никого за точку зрения, которую он высказывает, за вопросы, которые задает, или за ошибки, которые совершает. Это убежденность всех членов в том, что они могут без опаски идти на риск в межличностных отношениях. Речь идет о таком климате в команде, который характеризуется межличностным доверием и взаимным уважением, где люди не боятся быть собой.*

**Эми Эдмондсон, Гарвардская школа бизнеса, «Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний»**



## 12. Поворотный пункт

Мы запрограммированы самой природой на то, чтобы работать вместе в группах и командах. Когда этот процесс организован правильно, формируются успешные высокопроизводительные команды, служащие образцом продуктивности, эффективности и новаторства. Это лучшее проявление хорошего урегулирования и пиковой результативности. Но часто случается и плохое урегулирование, в результате чего группа становится дисфункциональной и вынуждена переживать тяжелый внутренний разлад. Каким путем пойдет команда, зависит от того, что происходит на стадиях формирования и шторма.



*Стадии формирования и шторма определяют два пути урегулирования*

Когда члены команды лучше узнают друг друга и вступают в первоначальный конфликт, он может оказаться здоровым и полезным, если в коллективе формируются некоторые очень важные элементы, определяющие дальнейшую восходящую траекторию. И

нейробиология здесь тоже играет свою роль. Мы, конечно, запрограммированы на взаимосвязь, но для этого все-таки должны быть некоторые предпосылки: безопасность, принадлежность, инклюзия и доверие.

## **Безопасность**

Биологическая природа человека очень сильно проявляет себя. Если присмотреться ко всем нашим внутренним структурам, становится очевидно, что мы запрограммированы выполнять три главные функции. Рассмотрим их подробнее.

**1. Выживание.** Это потребность в пище, воде и крыше над головой. Недавние глобальные конфликты и природные катаклизмы дали понять, насколько первоочередными являются эти потребности. Люди готовы совершать настоящие подвиги, чтобы приобрести и защитить пищу, воду и кров, поскольку наша базовая потребность заключается в том, чтобы остаться в живых. Когда окружающая обстановка не столь критична, эти потребности приобретают форму безопасности рабочих мест, потому что именно за счет заработной платы мы получаем пищу и кров. Поэтому все, что подрывает наше чувство безопасности рабочего места, например новое начальство, предстоящая аттестация или назначение в новую команду, может спровоцировать эти первобытные инстинкты.

**2. Принадлежность.** Это наша потребность быть частью сообщества и формировать значимые отношения с другими людьми. Она тесно переплетена с потребностью выживания, поскольку наши шансы выжить ощутимо возрастают, когда мы являемся частью племени. Целые структуры в анатомическом строении человека предназначены для понимания других и вступления с ними во взаимоотношения. И на эмоциональном уровне нас влечет к отношениям. Мы изо всех сил стараемся найти сообщество, к которому хотели бы принадлежать, и весьма чувствительны к тому, какое место занимаем в этом сообществе, потому что на

биологическом уровне понимаем, что выпадение из группы может быть очень опасным.

**3. Самореализация.** Когда две первые потребности удовлетворены, наша последняя и, возможно, самая сильная потребность заключается в том, чтобы максимально реализовать себя, свой потенциал и осуществить свое призвание. Это «ищущая» часть человеческой природы, и она отличает нас от всех других живых организмов на планете. Наш мозг запрограммирован на то, чтобы искать новые уровни и пути роста, это позволяет снова и снова испытывать чувство успеха и держаться подальше от тягостного ощущения неудачи.

Кто-то из вас может узнать в этой классификации упрощенную версию иерархии человеческих потребностей по Маслоу, впрочем, так оно и есть. Хотя Маслоу выделял пять уровней, я считаю, что сведение потребностей к трем категориям придает всей системе больше ясности, в том числе в плане приоритетов, и это вполне согласуется с теми проблемами, с которыми нам сегодня приходится сталкиваться в организациях.

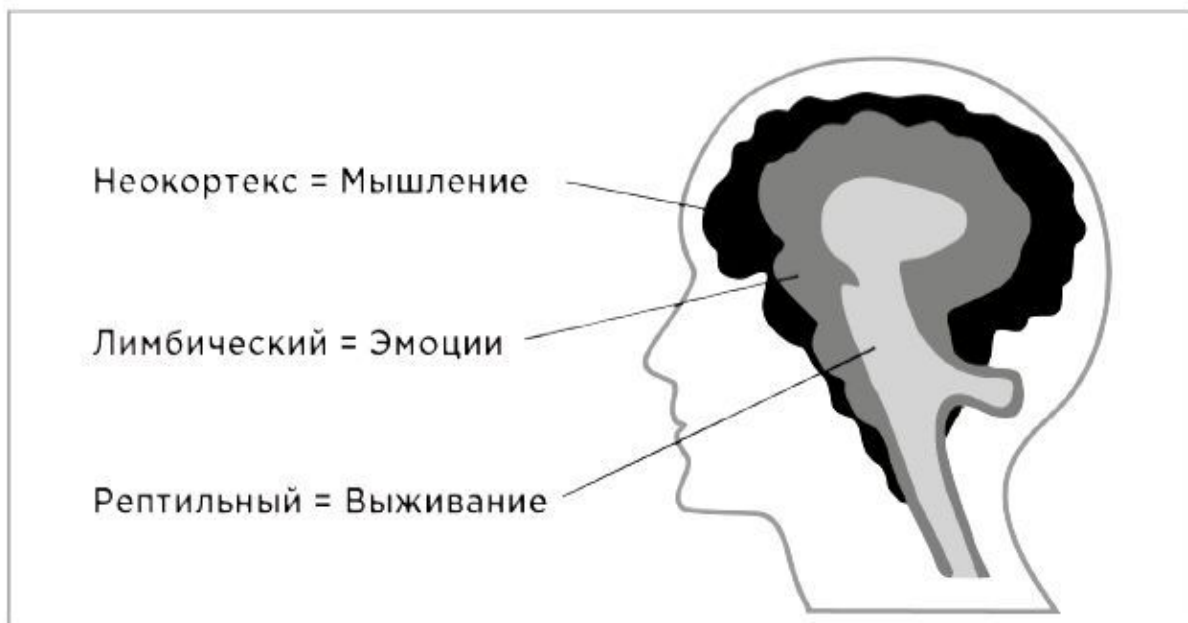
Работа в команде тесно связана со всеми тремя фундаментальными человеческими потребностями. Когда вы являетесь членом команды, это может либо усиливать ваше чувство безопасности рабочего места, либо угрожать ему. В ходе вашей работы с другими это может создавать дополнительное чувство принадлежности или, наоборот, исключенности. И зачастую наша работа в команде тесно связана с желанием максимально реализовать свой потенциал через профессиональный рост и развитие.

Именно поэтому команды сегодня являются самой важной единицей в организациях: когда они организованы правильно, мы можем максимально использовать те мощные аспекты человеческой природы, которые помогают двигаться вперед и добиваться успеха как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Но если команда организована неверно, это может подорвать конкурентоспособность организации и ее шансы на успех.

**Триединый мозг... тогда и теперь**

Потребность в выживании, принадлежности и самореализации фундаментальным образом заложена в нашей биологии, и в мозгу есть специальные структуры и процессы, предназначенные для обеспечения этих функций и влияющие друг на друга. Одной из моделей, помогающих разобраться во всем этом, стала концепция триединого мозга, впервые предложенная в 1960 году Полом Маклином, врачом и нейрофизиологом из медицинской школы Йельского университета. Он считал, что мозг функционально делится на три слоя.

Самый глубокий фундаментальный слой, получивший название рептильного мозга, содержит структуры, отвечающие за базовые жизненные функции, такие как биение сердца, дыхание, поддержание температуры, то есть те, которые мы не можем контролировать усилием воли. Отчасти на этом уровне осуществляется контроль за важной для выживания стрессовой реакцией «сражайся или беги», вызываемой миндалиной. В миндалине сходятся все основные сенсорные нервы, и она постоянно сканирует окружающий мир, распознавая источники опасности, в том числе любые изменения, которые могут служить предупредительным сигналом об опасности. Называя этот уровень мозга рептильным, Маклин утверждал, что этот фундаментальный уровень присущ всем живым существам.



*Триединый мозг*

Второй уровень, средний, называется лимбическим, или эмоциональным, мозгом. Маклин полагает, что здесь сосредоточены базовые эмоции, такие как радость, гнев, страх, печаль, отвращение и т. д., присущие всем млекопитающим. Именно поэтому мы способны распознавать эмоции у наших питомцев, у собак и кошек, коров, свиней и овец. Если у вас была собака, вы наверняка замечали, какой взрыв радости она проявляет при вашем возвращении домой с работы или когда обнаруживает во дворе мертвую белку, с которой можно поиграть. Именно поэтому защитники прав животных так стараются обеспечить лучшие условия содержания животных на животноводческих фермах.

Наконец, внешний слой – это неокортекс, или мыслящий мозг. Маклин считает, что он отвечает за навыки мышления высшего уровня, такие как логический анализ и рассуждения, то, что отличает нас от основных животных, за исключением китообразных, у которых тоже есть этот третий слой. Именно на данном уровне мы способны различать наиболее тонкие нюансы эмоций, и именно здесь заложена способность организовать свою жизнь в обществе, с его нормами, правилами и законами. И здесь же сосредоточено наше самосознание.

Ряд ученых обнаружили, что эти слои влияют друг на друга. Когда мы находимся в режиме выживания, рептильный мозг берет верх,

фактически заставляя молчать высшие слои. Например, в случае угрозы или ранения все ресурсы организма перенаправляются так, чтобы обеспечить выживание. Наблюдается всплеск гормонов, призванных обеспечить нам большую скорость, силу и физическое восстановление, в то время как самосознание приглушается, чтобы защитить нас от эмоционального шока.

Нейробиолог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Метт Либерман обнаружил, что, когда рациональный мозг передает управление низшим слоям, мы утрачиваем от 50 до 75 процентов наших умственных способностей. В буквальном смысле теряем доступ к своему интеллекту, разум оказывается задействован лишь на четверть своих возможностей.

Современные исследования и технологии позволили опровергнуть некоторые утверждения Маклина, однако общая концепция сохраняет свою значимость. Например, некоторые мозговые структуры не ограничиваются одним слоем и могут выходить за рамки категорий, описанных этим ученым. Хотя это вроде бы опровергает гипотезу, что мозг четко разделен на сегменты подобно слоеному пирогу, очень многие исследователи согласны с тем, что эта идея в целом заслуживает внимания как полезный способ донести до масс общее представление о строении мозга. Вот основные выводы, которые я нахожу наиболее полезными.

- У мозга есть разные фундаментальные функции, и для выполнения каждой из них имеются свои структуры и процессы.
- Эти функции согласуются с моделью Маслоу и обеспечивают нашу потребность в выживании, принадлежности и самореализации.
- Проблемы выживания и принадлежности должны быть решены прежде, чем мы сможем надеяться максимально реализовать свой потенциал.

## 13. Безопасность в командах

Члены команд должны чувствовать себя в безопасности. Если обстановка в группе такова, что люди подвергаются физической агрессии или запугиванию, коллектив никогда не выйдет на свой максимальный потенциал, потому что большую часть времени контроль над сознанием принадлежит рептильному мозгу, думающему только о выживании, а доступ к высшим мыслительным способностям, включая инновации и творчество, оказывается перекрыт. Как уже говорилось в предыдущей главе, исследования показывают, что даже работа в паре с человеком, который склонен к соперничеству, негативно отражается на результативности работы.

Многие полагают, что физическая безопасность на рабочих местах в наше время – это нечто само собой разумеющееся. Но, как ни странно, насилия и агрессии в организациях предостаточно, и это касается как отношений между начальником и подчиненными, так и отношений между сослуживцами. По данным Национального совета безопасности, каждый год два миллиона американцев становятся жертвами насилия на рабочих местах. Примерно 16 процентов смертей на рабочих местах являются результатом нападений. Анализируя источники травм, получаемых на рабочих местах, Национальный институт охраны труда выделяет следующие четыре типа насилия на рабочих местах.

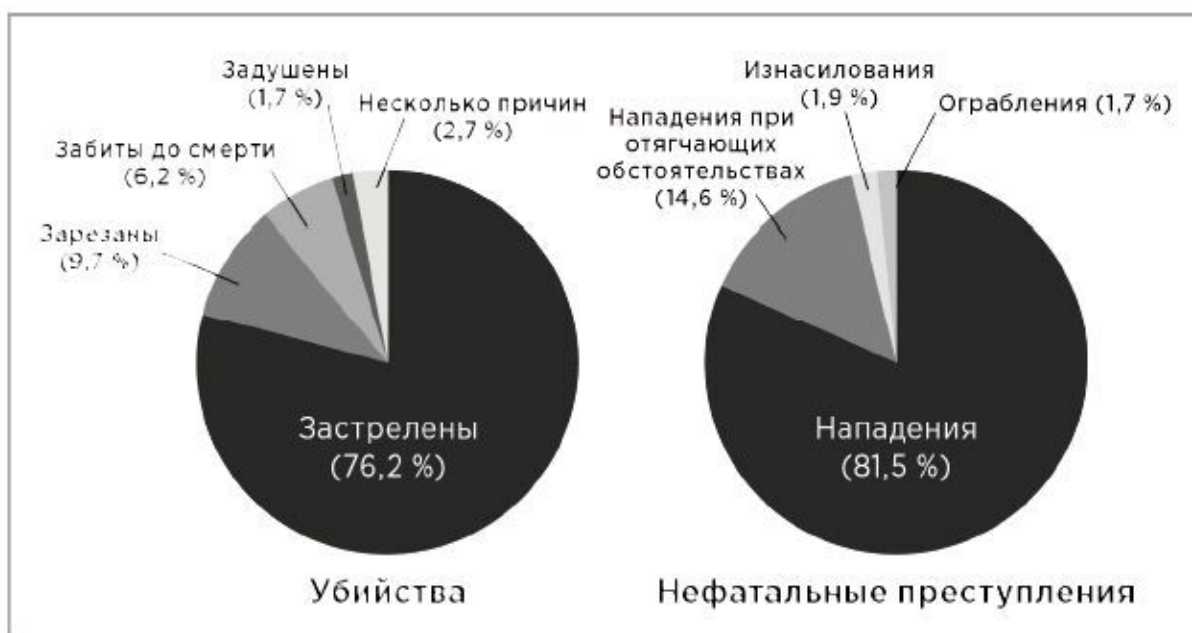
1. Криминальные намерения (например, ограбления).
2. Конфликты с покупателями и/или клиентами.
3. Конфликты между сотрудниками.
4. Конфликты в личных взаимоотношениях, причем чаще всего жертвами становятся женщины.

Есть отрасли, где насилие на рабочих местах выражено в большей степени. Оно является третьей по важности причиной смертности в системе здравоохранения, а таксисты в двадцать раз чаще погибают на рабочем месте, чем любой другой работник. Мужчины значительно чаще становятся жертвами насильственных преступлений на рабочих местах (83 процента). Я была поражена, узнав, что более четверти



жертв (26,1 процента) были заняты в сфере оптовой или розничной торговли, что выше, чем в службах защиты (19,1 процента), включая полицейских и охранников.

Разумеется, все читали о массовых расстрелах на рабочих местах, когда в течение нескольких минут оказываются убиты или ранены несколько человек. Более того, стрельба – самая распространенная разновидность убийств на рабочих местах (76,2 процента), за ней следуют убийства с помощью холодного оружия (9,7 процента) и избиения (6,2 процента). Нефатальные насильственные преступления также распространены, причем больше всего регистрируется простых нападений (81,5 процента) и нападений при отягчающих обстоятельствах (14,6 процента); реже случаются изнасилования (1,9 процента) и ограбления (1,7 процента).



*Убийства и другие преступления, совершаемые на рабочих местах*

Эти данные со всей очевидностью показывают, что для многих людей физическая безопасность на рабочем месте является реальной и животрепещущей проблемой. Но помимо угрозы жизни и здоровью наше чувство физической безопасности связано еще и с сохранением работы, поскольку зарплата обеспечивает нам возможность покупать пищу, воду и крышу над головой – то, что фундаментально необходимо

для выживания. Поэтому, когда кому-то грозит увольнением, это может оказать на него почти такое же эмоциональное воздействие, как угроза физической расправы, вызывая стрессовую реакцию «сражайся или беги». Исследования показывают, что миндалина активизируется во время стандартной аттестации работников, что свидетельствует о том, насколько угрожающим может восприниматься это мероприятие.

Между тем вполне возможно, что самым важным аспектом безопасности в современных организациях является психологическая безопасность. Этот термин придумала Эми Эдмондсон, профессор Гарвардской школы бизнеса, которая занимается изучением эффективных команд. Она обнаружила, что практически во всех отраслях именно психологическая безопасность представляет собой ключевой элемент, отличающий наиболее высокопроизводительные команды от всех остальных.

Многие люди на работе не просто страдают от отсутствия психологической безопасности, они ежедневно испытывают страх и унижение. В журнале *Forbes* было опубликовано исследование Джуди Бландо, где указывалось, что 75 процентов служащих сталкиваются на рабочих местах с буллингом, будучи либо объектом этого, либо свидетелем. По определению Института исследований буллинга на рабочих местах, «буллингом на рабочих местах считается повторяющаяся и угрожающая здоровью травля работников (объектов буллинга) со стороны одного или более правонарушителей (инициаторов буллинга)». К этой категории относят действия, которые:

- несут в себе угрозу, унижение, запугивание;
- не дают выполнять работу (саботаж);
- несут в себе вербальные оскорбления.

Эта травля характеризуется регулярным повторением, продолжается длительное время, ее интенсивность постепенно нарастает, она осуществляется с намерением нанести вред объектам травли и самоутвердиться. В своем национальном отчете Институт буллинга на рабочих местах указывает, что 27 процентов работников стали жертвами травли на рабочих местах, 21 процент работников были

свидетелями такого рода травли и еще 23 процента работников знают о том, что такого рода травля имеет место. Объектами травли зачастую оказываются лучшие работники, в которых те, кто над ними издевается, вероятно, видят угрозу для себя. В отчете говорится: «Исследования, проведенные Институтом буллинга на рабочих местах, и беседы с тысячами объектов подтверждают, что объектами буллинга чаще всего выступают ветераны организации и наиболее опытные члены коллектива». Тревожит то, что буллинг на рабочих местах случается *вчетверо* чаще случаев сексуальных домогательств или расовой дискриминации.

Понятие психологической безопасности не сводится к отсутствию запугивания и притеснений. Исследования Эми Эдмондсон показали, что психологически безопасная среда характеризуется климатом, благоприятствующим оптимальной коллективной работе. Доктор Эдмондсон определяет психологическую безопасность как «чувство уверенности в том, что команда не будет высмеивать, отвергать и наказывать никого за точку зрения, которую он высказывает, за вопросы, которые задает, или за ошибки, которые совершает. Это разделяемая всеми членами убежденность в том, что они могут без опаски идти на риск в межличностных отношениях. Речь идет о таком климате в команде, который характеризуется межличностным доверием и взаимным уважением, где люди не боятся быть собой».

## **Пример: частный университет**

*Размер организации: крупная*

«Наша состоящая из пяти человек тренинговая команда разрабатывает учебные программы по широкому кругу вопросов, в том числе вспомогательные материалы для работников, вебинары, онлайн-учебные видео, а также проводит тренинги в аудиториях. Команда вполне успешно добивалась своих целей, пока не получила нового директора на должность, которая оставалась вакантной более девяти месяцев.

В прошлом этот директор был проектменеджером, и он не обладает опытом в тренинге и подготовке кадров. Решения,

которые он принимает, свидетельствуют о том, что его представления о тренинге очень поверхностны или неточны, при этом он не хочет доверять опытным членам команды.

Стиль работы этого директора скорее диктаторский, он требует от команды таких действий, которые идут вразрез с принятой в этой отрасли практикой и с тем, что в прошлом приводило коллектив к успеху. Сначала члены команды пытались вносить свои предложения, но директор, казалось, усматривал в этом лишь угрозу для себя. А рекомендацию сотрудника во время одной из аттестаций назвал актом неповиновения. Ныне члены команды прячутся в своих отсеках, стараясь не делать ничего такого, что могло бы вызвать недовольство директора, и полностью подчиняются его воле, чтобы сохранить свои рабочие места.

Люди запуганы и чувствуют себя униженными. В коллективе сложилась враждебная атмосфера, убивающая командный дух и совершенно не способствующая креативности и инновациям. За последние десять месяцев четверо из пяти членов команды уволились».

Успех любого коллектива или организации во многом обусловлен тем, что люди не боятся высказываться и вовремя указывать на потенциальные проблемы или угрозы. Более того, согласно результатам исследований Эдмондсон, в наиболее успешных командах ошибки фиксируются чаще, чем в других коллективах и организациях. Это может показаться парадоксом, но таков признак здоровой атмосферы в коллективе. Когда сотрудники без опаски признаются в своих промахах, это означает, что они более ответственно относятся к работе, при этом все члены коллектива получают возможность учиться не только на своих, но и на чужих ошибках, что в конечном счете способствует успеху. Кроме того, когда члены команды не скрывают свои оплошности, это позволяет вовремя решать возникающие проблемы, вместо того чтобы их игнорировать и запускать, пока они не перерастут в настоящие проблемы.

Однако приходится признать, что во многих коллективах люди предпочитают помалкивать из страха оказаться осмеянными, отвергнутыми или наказанными. Читая прессу, то и дело натыкаешься

на истории о том, как кто-то о чем-то умолчал и это обернулось печальными, если не фатальными, последствиями. В результате расследования, проведенного после катастрофы шаттла «Колумбия», стало ясно, что сотрудники НАСА не чувствовали себя в достаточно безопасной психологической среде, чтобы открыто рассказывать начальству о своих беспокойствах (в книге Эдмондсон «Взаимодействие в команде» приводятся цитаты из соответствующих судебных слушаний).

По этой причине психологически безопасная среда особенно важна (я бы сказала, критически важна) для тех команд, которым приходится иметь дело с высоким уровнем неопределенности или в которых сотрудники теснейшим образом взаимозависимы.

Чарльз Дахигг, автор книги «Сила привычки», подробно говорит о важности психологической безопасности в статье, опубликованной в 2016 году в *New York Times*. Он вспоминает результаты глобального исследования, проведенного компанией *Google* и получившего название «Проект Аристотель», целью которого было выяснить, что именно отличает лучшие команды от средних и худших. Эти результаты в общем и целом вторят открытиям Эдмондсон: психологическая безопасность оказалась более важным фактором, чем любой другой, включая качество работы или производительность труда членов коллектива. В частности, обнаружилось, что лучшим командам свойственно два качества: члены сопереживают друг другу, и каждый из них знает, что он услышан. Речь идет не просто о том, чтобы предлагать сотрудникам высказываться, делиться своими мыслями или принимать более активное участие в деятельности коллектива. Речь идет о максимальном командном взаимодействии – в том смысле, который вкладывает в этот термин доктор Эдмондсон.

Кроме того, Эдмондсон отмечает, что для успешного сотрудничества в команде ее лидер должен активно создавать психологически безопасную среду, потому что его властные полномочия или высокий статус естественным образом могут внушать подчиненным робость и застенчивость. Эффективный руководитель целенаправленно предпринимает шаги к тому, чтобы сотрудники открыто и активно делились своими мнениями, идеями, проблемами и критическими замечаниями.

На тренингах с руководителями и менеджерами я всячески подчеркиваю, что способность создавать психологическую среду является самым важным навыком, которым должен обладать каждый из них. Однако большинство людей даже не знают, о чем идет речь, не говоря уже о наличии четкой стратегии, как этого достичь. И мы определенно не умеем оценивать и вознаграждать команды и их руководителей за усилия в этом направлении. Но научиться этому необходимо. Более подробный разговор об этом пойдет в части VI.

Важно отметить, что психологическая безопасность не означает, что все должны друг другу нравиться или что каждый из нас защищен от мнений, которые мы не одобряем. Еще раз вспомним определение, данное Эдмондсон: «Психологическая безопасность – это чувство уверенности в том, что команда не будет высмеивать, отвергать и наказывать никого за точку зрения, которую он высказывает, за вопросы, которые задает, или за ошибки, которые совершает. Это разделяемая всеми членами убежденность в том, что они могут без опаски идти на риск в межличностных отношениях». Иными словами, это гарантия того, что человека не накажут за то, что он высказывается. Точка. Люди могут продолжать не соглашаться с вами и друг с другом, и вы или они можете находить слова других людей очень неприятными, но в здоровом коллективе любая негативная обратная связь всегда приветствуется, потому что именно это может оказаться ключом к успеху. Психологически безопасная среда – это также взаимное уважение и доверие, основанные на том, что вы признаете ценность вклада каждого в общие усилия и ощущаете себя способными полагаться на них.

Продолжим анализ определения, данного Эдмондсон: «Речь идет о таком климате в команде, который характеризуется межличностным доверием и взаимным уважением, где люди не боятся быть собой». Опять же, это никак не связано со стремлением нравиться или быть популярным. Речь идет о взаимном уважении и доверии сотрудников на работе, о том, чтобы вклад каждого в общее дело был должным образом оценен, и о том, что каждый может рассчитывать на остальных.

## 14. Стремление к принадлежности

Психологическая безопасность служит своего рода мостиком между выживанием и принадлежностью. Чувство принадлежности – фундаментальная человеческая потребность, которая движет многими нашими поступками и желаниями. Мы все испытываем сильное стремление принадлежать к какому-либо сообществу, потому что это действительно важно. Чувство принадлежности придает жизни больше смысла и подпитывает многие из наших глубинных эмоций.

Доктор Натан Деуолл из университета в Кентукки утверждает: «Люди имеют фундаментальную потребность принадлежать. Нам необходимы не только пища и вода, мы нуждаемся также в позитивных и долговременных отношениях. Эта потребность глубоко коренится в нашей эволюционной истории и имеет многочисленные последствия с точки зрения современных психологических процессов».

Важно отметить, что принадлежать – это не значит полностью подстраиваться. Доктор Брене Браун, автор нескольких бестселлеров, включая «Великие дерзания» и «Стать сильнее», утверждает: «Необходимость подстраиваться является главным барьером для принадлежности. Подстраиваться – значит оценивать ситуацию, людей, которые вокруг вас, а затем пытаться выкручиваться кренделями, чтобы окружающие сообразовались позволить вам „тусоваться“ с ними. Принадлежность – это нечто совершенно иное, это когда вы приходите и вас воспринимают и принимают такими, какие вы есть».

Иными словами, принадлежность предполагает некую открытость и уязвимость. Требуется немалое мужество, чтобы быть искренним и аутентичным, потому что мы рискуем оказаться осмеянными, отвергнутыми и даже наказанными. Психологическая безопасность является противоядием к этому, поэтому ей придают столько значения на рабочих местах.

Как и в случае с выживанием, стремление к принадлежности коренится в нескольких мозговых структурах и процессах. Мы запрограммированы на взаимосвязь с другими людьми. Принадлежность к значимому для нас сообществу подразумевает физическую безопасность, эмоциональную взаимосвязь и даже любовь

и продолжение вида. Несколько исследований показали, что взаимоотношения являются ключом к счастью и долголетию. Именно здесь мы находим элементы принадлежности, потому что, когда мы связаны с другими людьми и помогаем им, это придает нам смысл жизни.

Какое же отношение имеет нейробиология к нашей потребности кому-то или чему-то принадлежать? На самом деле связь между этими понятиями самая непосредственная, поскольку мозг начинает обрабатывать взаимосвязь с другими людьми с момента, когда мы первоначально вступаем в контакт с ними. Мина Сикара и Джей Ван Бейвел синтезировали соответствующие исследования в статье под названием «Нейробиология внутригрупповых отношений: сводный обзор». Давайте рассмотрим четыре ключевых элемента этого интереснейшего и очень сложного процесса.

### **1. Восприятие лиц**

Когда мы встречаем другого человека, три участка мозга начинают выполнять операцию, которая называется восприятием лица. Это происходит очень быстро, примерно за 200 миллисекунд, так что мы даже не осознаем этот процесс, но за это время внутри черепа много чего происходит. По словам Марлин Берманн из Университета Карнеги – Меллона, в процессе восприятия лица участвуют следующие участки мозга: веретенообразная область распознавания лиц, затылочная область распознавания лиц и верхняя височная борозда. Совместными усилиями они стремительно сканируют лицо, причем отдельные нейроны отвечают за идентификацию геометрии лица, а также его специфических участков, таких как глаза, нос, брови, щеки и волосы. В этом сложном процессе сканирования все участки мозга работают одновременно.

Уинрич Фрейуолд и Дорис Цао сумели внедрить аудиозонды в мозг обезьян и даже услышать звуки, которые издают нейроны, когда активизируются. Благодаря этому исследователи обнаружили, что речь идет не о группе или кластере нейронов, отвечающих за распознавание глаз или ушей, а о множестве индивидуальных нейронов, разделенных микронами расстояния, которые активизируются по мере того, как сканируют разные участки лица. Цао утверждает: «Две соседние клетки, разделенные какими-то микронами, могут заниматься



выполнением совершенно разных задач». Эти же самые нейроны остаются пассивными, когда вы наблюдаете другие объекты, и это означает, что их единственная задача сводится к распознаванию лиц.

Эта часть нашей биологии чрезвычайно важна, поскольку помогает нам узнавать лица тысяч людей, которых мы встречаем за свою жизнь. Когда этот аспект мозга не работает должным образом, развивается заболевание под названием «прозопагнозия»: человек никого не узнает, даже себя в зеркале. Нет нужды говорить, что это создает дополнительное беспокойство, поэтому большинство людей, страдающих этой болезнью, избегают социального общения.

Исследования показали, что участки мозга, отвечающие за распознавание лиц, активизируются в большей степени, когда мы встречаем людей, которых уже видели. Доктор Мария Гоббини из Принстонского университета обнаружила, что мозг очень быстро распознает знакомого человека, области мозга активизируются в большей степени, когда видят знакомые лица, потому что при этом активизируются также участки памяти.

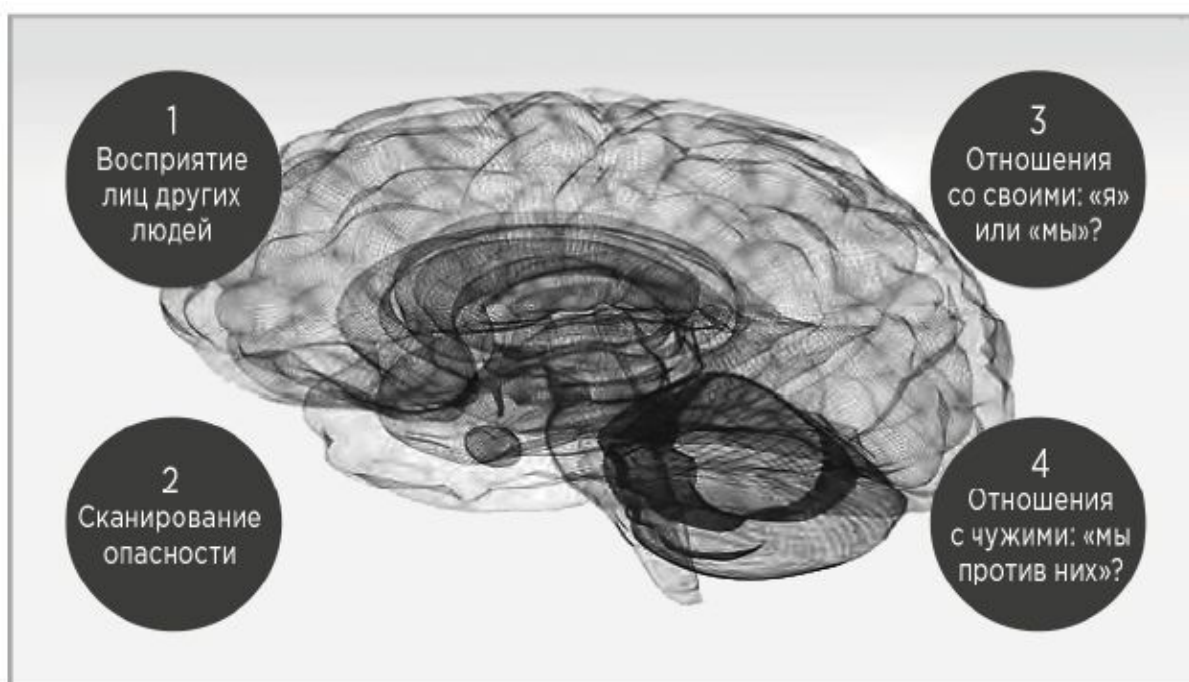
Результаты всех исследований свидетельствуют о том, что данная активность наблюдается одновременно в нескольких участках мозга, и это означает, что между ними есть связь. Однако ученые пока так и не выяснили, каким образом она осуществляется. Керри Гренс, автор статьи «Как запомнить лицо», пишет: «При восприятии лиц участки мозга действуют как единый оркестр, кооперируясь между собой, сообщаясь и опираясь друг на друга, чтобы создать гармоничный образ воспринимаемого лица».

## **2. Сканирование опасности: друг или враг?**

Исследователи из медицинского центра Женевского университета обнаружили, что практически одновременно другие участки мозга сканируют информацию на предмет того, не грозит ли нам опасность. Доктор Паскаль Вртицка и его коллеги исследовали этот процесс с использованием данных, полученных с помощью фМРТ и сканирования движения глаз во время общения испытуемых между собой.

Ученые выяснили, что наш мозг разделяет людей на две категории: на друзей и врагов. Эта категоризация происходит в сочетании с «прочтением» намерений собеседника, а также припоминанием

предыдущего опыта общения с этим человеком. За эту работу отвечает миндалина, – та часть мозга, которая всегда реагирует первой. Она постоянно выискивает потенциальные угрозы, анализируя данные, получаемые через сенсорные нервы. Ищет признаки угрозы, всматриваясь в лицо человека и его жесты и пытаясь понять его эмоции и намерения. Опять же, этот процесс занимает миллисекунды и не осознается нами, но данный аспект нашей биологии играет ключевую роль в способности человека к выживанию. Способность быстро выявлять потенциальную угрозу может спасти нам жизнь.



*Четыре неврологические проверки на принадлежность*

Кроме того, ученые обнаружили, что эти первоначальные впечатления сохраняют свою силу на будущее. Когда мы снова встречаем людей, которые первоначально были восприняты нами как враги, активизируется вентральная часть передней поясной коры.

Ясно, что биологическая цель этой сортировки между друзьями и врагами – понять, нужно ли нам готовиться к обороне или мы можем расслабиться. Здесь счет идет на миллисекунды, и само наше выживание зависит от этого процесса. Обстановка тоже имеет значение. Если вам случалось когда-нибудь приезжать в незнакомый

город, особенно ночью, вы наверняка ощущали физическое напряжение. Но затем, по мере знакомства с окружающей обстановкой, вы начинали понимать, что в том, что первоначально воспринималось как потенциальная угроза, нет ничего страшного. Когда вы приходите на работу, где вас окружают хорошо знакомые люди, эта часть вашей «биологии» приглушается, потому что мозг использует ту информацию в отношении ваших коллег, которой он располагает. Эта информационная база данных помогает нам экономить энергию, чтобы нам не приходилось мобилизовать все силы на борьбу, когда в этом нет никакой необходимости. Однако окончательно это не исчезает. Если сотрудник, которому вы доверяете, заходит в комнату с агрессивным видом или намерениями, ваша миндалина тут же замечает разницу, в голове звучит тревожный звоночек.

### **3. Отношения со своими: «я» или «мы»?**

Следующая фаза биологического процесса оценки принадлежности, которая также происходит в мгновение ока, заключается в том, что вы делаете ставку на людей, принадлежащих к одной с вами группе или племени. Мы все племенные существа, и наш мозг, естественно, волнует вопрос о том, можем ли мы считать встретившегося нам человека «своим», то есть частью «мы». Ученые называют это социальной категоризацией или разделением на своих и чужих (ин-группу и аут-группу), потому что мы пытаемся определить, какие отношения связывают нас с человеком. Если мы принадлежим с ним к одному племени, то можем расслабиться в еще большей степени.

В этом процессе ключевую роль играет мозговая структура, называемая медиальной префронтальной корой. Она помогает нам в процессе любого взаимодействия с другими людьми определить, выступаем мы от себя лично (т. е. индивидуальное «я») или являемся частью «мы» (т. е. коллективное «я»). Это часть мозга, получившая развитие в те времена, когда люди жили небольшими племенами на равнинах и встречали за свою жизнь лишь немного других племен. Идентичность каждого человека была теснейшим образом переплетена с сотней или около того таких же индивидов, с которыми они жили вместе и делили обязанности, чтобы иметь пищу, кров и защиту.

Но в наши дни каждый человек является частью сразу нескольких коллективов или племен. Вот несколько примеров:

- биологическая семья (мы Джонсоны или Патели);
- район (мы гарлемцы или бруклинцы);
- город (мы парижане или хьюстонцы);
- школа (мы «соколы» или «медвежата»);
- место работы (мы «гуглеры» или «айбиэмщики»);
- род занятий (мы инженеры или писатели);
- штат/регион (мы калифорнийцы или алабамцы);
- страна/народ (мы канадцы или пакистанцы);
- раса и этническая принадлежность (мы афроамериканцы или венесуэльцы азиатского происхождения);
- религия/духовность (мы католики, или буддисты, или агностики);
- политические пристрастия (мы демократы или республиканцы, лейбористы или консерваторы);
- хобби/интересы (мы увлекаемся велоспортом или вязанием или танцуем фламенко);
- общественная деятельность (мы поддерживаем Общество федералистов или Фонд дикой природы);
- убеждения/идеология (мы миссионеры или энвайронменталисты);
- владельцы домашних животных (мы собачники или кошатники).

Если хотите увидеть современные образцы человеческих племен, присмотритесь к наклейкам на бамперах автомобилей. Многие люди используют одну-две наклейки, которые показывают, что для них важно. Кто-то, впрочем, клеит все без разбору.

Есть множество мест и организаций, обществ, к которым мы принадлежим. И зачастую нам приходится одновременно жонглировать членством во многих группах. Более того, нейробиологи обнаружили, что наша социальная категоризация является достаточно гибкой и подвижной. Мы часто меняем членство или свое отношение к членству в тех или иных группах, в одну минуту чувствуя связь с соседями по кварталу, а в другую минуту испытывая родство с жителями штата, а еще через несколько мгновений ощущаем сильное

чувство по отношению к своей национальности. Мы очень легко движемся вниз и вверх по этой шкале, утверждают Мина Сикара и Джей Ван Бейвел: «Социальная идентичность становится более инклюзивной, когда в силу обстоятельств какие-то более абстрактные формы идентичности выходят на передний план (например, когда ощущение принадлежности к своей общине сменяется ощущением принадлежности к целому народу или вообще ко всему земному шару), и это приводит к включению в число „своих“ тех, кого еще недавно мы таковыми не считали». Мы наблюдаем такой феномен во время стихийных бедствий. В таких обстоятельствах люди, которые обычно могут избегать или осуждать друг друга, спланиваются и готовы помочь даже тем, кого совершенно не знают.

Социальная категоризация настолько подвижна, что ученые имеют возможность тестировать различные ее аспекты, просто помещая испытуемых в совершенно произвольные группы. Например, в одном исследовании участники, принадлежавшие к разным расам (одна из социальных категорий, с которыми у людей складываются пожизненные отношения), были наугад рассортированы на две команды: «красных» и «синих» (новая социальная категория). Эта простая новая социальная категоризация позволила преодолеть расовые различия даже на нейробиологическом уровне.

Этот феномен изучался неоднократно, и результаты получаются весьма устойчивыми. Как только человек начинает видеть и ощущать себя частью «мы», сама его биология меняется. Противопоставление «я» и «остальные» меняется на «мы» и «они». На неврологическом уровне мы иным образом реагируем на тех людей, которых считаем частью своей группы. В ряде исследований продемонстрировано, что при этом активизируется бессознательная предрасположенность. Мы оцениваем работу членов своей группы более благожелательно, запоминаем события и факты таким образом, чтобы это возвышало «нас» (например, наша команда в нашем восприятии была быстрее и сильнее, нежели в восприятии нейтральных зрителей), и с большей готовностью поощряем «своих». Такая предрасположенность к своей группе является неотъемлемым аспектом укрепления уз и чувства принадлежности.

Но если мы знаем об этой предвзятости нашего мозга по отношению к «своим», то должны учитывать этот эффект и, быть может,

воспринимать оценки и воспоминания людей о том, какая замечательная их группа, с долей сомнения. Эту долю сомнения следует применять и к своим собственным оценкам и воспоминаниям.

Эта бессознательная предрасположенность зачастую проявляется в процессе интервьюирования претендентов на работу, когда задающие вопросы люди, считающие себя объективными, на самом деле предрасположены к тем соискателям, которые больше похожи на них самих. Мозг пытается срезать углы, ошибочно кодируя знакомое как комфортное, и это невидимым образом влияет на то, как мы воспринимаем и оцениваем других людей. Эта бессознательная предрасположенность влияет также и на то, как мы запоминаем разного рода события, а затем рассказываем о них, и это может иметь важные последствия с точки зрения справедливости судебных решений. Такая неосознаваемая предвзятость есть у каждого человека, поскольку это часть нашего нейробиологического программирования, но мы можем научиться отслеживать эти эффекты и принимать контрмеры, чтобы уменьшить влияние этой предвзятости.

Такого рода противопоставления «я и мы» или «мы и они» очень важны с биологической точки зрения. В значительной мере это облегчает нам жизнь, когда мы находим способы подстраиваться под «своих», потому что появляется то самое чувство принадлежности, которое нас так манит. Наклейки на бамперы, разного рода значки, выбор определенных стилей сумок, одежды, украшений, причесок, татуировок – все это становится простым способом проявления нашего участия, членства в чем-то важном для нас, а также позволяет нам легко идентифицировать членов «своего» племени. Эти подсказки также служат для выявления «чужих». Если вы размахиваете радужным флагом или носите платок на голове, это одновременно может быть и маяком для людей, разделяющих вашу систему убеждений, и магнитом для тех, кто вас ненавидит и хочет вам навредить. Разница лишь в том, «свои» вы для них или «чужие».

#### **4. Отношения с чужими: «мы против них»?**

Итак, наш мозг делает последний шаг, чтобы определить характер наших взаимоотношений с «чужими» (аут-группой). Взаимоотношения с «чужими» могут варьироваться от нейтральных до

враждебных, и мозг старается разобраться в том, какие они на самом деле. Правильно провести это разграничение очень важно, поскольку это влияет на нашу биологию. В противопоставлении «свои – чужие» «своих» мы видим в более позитивном свете. Например, проявляем по отношению к ним эмпатию, если они что-то делают плохо, прощаем их. Когда «свои» добиваются успеха, нам это доставляет удовольствие и активизирует мозговые центры наслаждения. Мы также с большей вероятностью проявляем альтруизм по отношению к «своим» людям, помогаем им или высылаем пожертвования.

Одновременно эта ориентация включает и негативное отношение к «чужим», которые воспринимаются как угрожающий нам враг. Та часть мозга, которая отвечает за удовольствия, по-прежнему активизирована, но теперь мы получаем удовольствие, когда видим, как «чужие» терпят неудачу или проигрывают. Относимся к ним предосудительно и с легкостью их обвиняем. Проявляем по отношению к ним враждебность и высокомерие, не видя в них равноправных с нами соперников, что зачастую оправдывает в наших глазах агрессию по отношению к ним.

Более того, в то время, как мы почти автоматически проявляем эмпатию по отношению к «своим», она не только ослабевает, но практически отсутствует по отношению к «чужим», отчего нам труднее воспринимать их горе и физическую боль. Вместо эмпатии мы скорее проявляем апатию или, хуже того, антипатию.



*Как деление людей на «своих» и «чужих» влияет на отношения и поведение*

Смысл этой реакции заключается в том, чтобы помочь нам одержать победу в том, что воспринимается как межплеменная война. Мы стараемся сохранять привязанность к «своей» группе и ведем себя так, чтобы это помогало нам как группе. И одновременно становимся более враждебными по отношению к «чужой» группе, чтобы было легче нанести им вред, если до этого дойдет.

Такое поведение имеет свои биологические преимущества, если мы живем в зоне реальных военных действий или в условиях дефицита ресурсов. Само наше выживание зависит от этого. Вам, возможно, придется вырывать пищу из чужих рук, чтобы прокормить собственных детей. Может быть, вы даже нападете на человека, который намерен причинить вред вашей семье.

Чтобы преодолеть в себе врожденный гуманизм, свойственное человеку от природы стремление заботиться друг о друге, ощущать чужую боль, мы должны ставить «чужих» ниже «своих» и перестать видеть в «них» таких же людей, как «мы». В своей книге «Бесчеловечность: почему мы угнетаем, порабощаем и уничтожаем других» (*Less Than Human: Why We Demean, Enslave, and Exterminate Others*) Дэвид Смит объясняет, что в каждом человеке заложены глубокие биологические запреты, не позволяющие нам причинять



другим людям физический и психологический вред. Именно дегуманизация помогает нам преодолеть эти запреты.

Когда мы видим другого человека как врага и как угрозу своему выживанию – это начало процесса дегуманизации. В книге «Вопреки» доктор Брене Браун пишет: «Дегуманизация чужих – это процесс, благодаря которому для нас становятся приемлемыми преступления против человеческой природы, человеческого духа, а во многих случаях – и против центральных столпов нашей веры».

Доктор Мишель Мейз говорит, что этот процесс начинается с создания образа врага – существа опасного, низменного и даже дьявольского. Когда такой образ создан, людям легче верить, что ради их собственного выживания «чужие» должны быть побеждены и уничтожены. Здесь нет места для «и»; единственный приемлемый результат – «или-или».

В некоторых конфликтах действительно может быть так, что запасы и продовольствие ограничены или что «они» непременно убьют вас, если вы раньше не убьете «их». Но в гораздо большем количестве конфликтов этот процесс дегуманизации целенаправленно активизируется лидерами, которые надеются таким образом укрепить свой статус или свою группу. Они начинают методично и систематически сеять вражду и вбивать клинья между друзьями и соседями, пока те не обретут готовность повернуться друг против друга и начать вредить друг другу и даже убивать друг друга.

Как это ни печально, сказанное относится не только к прошлому и не ограничивается захватническими войнами. Заголовки современных СМИ пестрят сообщениями о том, как наши лидеры объявляют те или иные группы людей угрозой для нашего образа жизни, счастья и безопасности даже при полном отсутствии доказательств и свидетельств этого. Эти лидеры знают, на какие племенные кнопки в мозгу людей надо нажать, чтобы понять, как они мыслят, что чувствуют и как себя ведут. Если принять во внимание силу конвенциональных и социальных массмедиа, можно говорить о том, что сегодня этот маховик может раскручиваться гораздо быстрее и сильнее, нежели в прошлом.

Как все это связано с профессиональными командами и организациями? Многие лидеры считают, что создание соревновательной среды помогает служащим проявлять себя

наилучшим образом. Поэтому они натравливают команды друг против друга, объявляя настоящую войну за ресурсы и признание и провоцируя оппозицию «своих» и «чужих» на уровне человеческой биологии. В кратковременной перспективе это может стимулировать всплеск продуктивности или новаторства, а в более долгосрочной – способно повлечь весьма негативные последствия.

Хорошим примером этому служит компания *Microsoft*. На протяжении многих лет руководство буквально стравливало друг с другом группы, им приходилось вступать в жесточайшую конкуренцию за проекты и ресурсы. Была также внедрена такая система оценивания работы, в которой лишь определенное количество сотрудников могло получать высокие оценки. Это привело к возникновению культуры страха и соперничества, в результате работники саботировали работу друг друга, а менеджеры фактически торговали своими голосами во время ежегодных аттестаций. В ставшей знаменитой ныне статье «Потерянное десятилетие *Microsoft*», опубликованной в журнале *Vanity Fair*, автор Курт Эйхенвальд пишет: «История потерянного десятилетия *Microsoft* может войти в учебники как яркий пример того, какие опасности могут ждать компанию на пути к успеху. Чтобы получить награду, сотрудники должны были не только хорошо работать, но и заботиться о том, чтобы их коллеги-соперники потерпели неудачу. В результате компания была поглощена бесконечной чередой внутренних войн. Потенциальные направления всплеска бизнеса, такие как технологии электронных книг и смартфонов, были загублены в этой чехарде или застряли на полпути». Хотя компания *Microsoft* отменила систему ранжирования сотрудников еще в 2013 году, многие говорят, что, несмотря на все старания нового генерального директора Сатьи Наделлы, для того чтобы построить новую корпоративную культуру, в основе которой лежит установка на рост, компании потребуется еще немало времени, прежде чем она сможет оправиться от всего этого.

Безусловно, некоторое соперничество между командами может их мотивировать и даже способствовать продуктивности. Но если лидеры настраивают своих подчиненных друг против друга, стимулируя менталитет «мы против них», то это в конечном счете приносит вред организации, поскольку мозгу в этих условиях трудно преодолеть стереотип, согласно которому «они» – это враги. Когда каждый для

каждого соперник, т. н. враг, отношения между коллегами строятся на основе враждебности и антипатии, что является антитезой к психологической безопасности. Потребуется много дополнительной целенаправленной работы, чтобы переучить мозг сотрудников, тогда они станут иначе относиться друг к другу.

В нынешних компаниях, где часты реорганизации и где рабочие группы должны быть достаточно подвижными и адаптивными, отсутствие доверия сотрудников друг к другу подрывает успех организации. Любая перестановка несет в себе вероятность того, что бывшим соперникам придется работать вместе, по одну сторону баррикад. Но только из-за того, что перестановка сделана на бумаге, биологически она сама собой не произойдет. Нет нужды говорить, что это вредит коммуникации и доверию и серьезным образом подрывает продуктивность, вовлеченность и новаторство сотрудников.

Вашим приоритетом должно быть воспитание такой корпоративной культуры, где «свои» и «чужие» могли бы по меньшей мере мирно сосуществовать, но в идеале вам нужно активизировать чувство принадлежности и развивать всеохватное чувство «мы».

## **Пример: цифровое маркетинговое агентство**

*Размер организации: небольшая*

«Когда наша венчурная компания создавалась, планировалось, что она будет разрабатывать программное обеспечение, но нам посоветовали позиционировать себя как цифровое рекламное агентство с поддержкой программного обеспечения. Это потребовало реструктуризации компании, с тем чтобы она соответствовала новой миссии. Лидеров команд перевели на новые должности руководителей групп по работе с клиентами, где им приходилось исполнять роли, с которыми они не были знакомы, а те, кто был у них ранее в подчинении, возглавили свои старые команды и теперь стали ровней своим прежним начальникам.

Такое разделение команд привело к возникновению менталитета „мы против них“. Цели и задачи директоров по

работе с клиентами пересекались с интересами отдела обслуживания клиентов, что вызывало конфликт между командами в отношении того, каким образом необходимо исполнять заказы клиента. Директор по работе с клиентами чувствовал угрозу в отношении себя и винил во всем группу обслуживания.

Чтобы оздоровить моральный климат, группа обслуживания клиентов организовала семинары по тимбилдингу, в результате чего мы сумели достичь большей гармонии и лучше справляться со стрессом в этих непростых обстоятельствах. Семинары помогли нам оставаться мотивированными, укрепить доверие и улучшить общение. В итоге мы достигли всех тех целей, которые были поставлены перед нами, и заслужили высокий индекс потребительской лояльности.

Однако компания оставалась расколотой, так как сохранялось ощущение, что соперничество идет на самом верху. Мы не получали должной поддержки от наших вице-президентов, поскольку они сами вели между собой борьбу за власть. Все это привело к тому, что очень многие успешные работники, покинув компанию, отправились на поиски более „зеленых пастбищ“. Я тоже со временем ушел, потому что у меня уже не было сил работать в этой непредсказуемой обстановке».

## 15. Влияние возраста и массмедиа

Интересно отметить, что способность делать выбор в пользу «я и мы» вынесена нами из детства. Доктор Жуау Мореира и его коллеги с кафедры психологии и нейробиологии Университета Северной Каролины обнаружили, что, будучи детьми, мы сканируем мир только на предмет потенциальной угрозы или опасности. Поэтому, если человек не проявляет никаких признаков враждебности, он автоматически зачисляется ребенком в «свои». Вот почему дети так быстро готовы предложить «давай дружить» уже через несколько минут после знакомства. В сущности, любой, кто не несет угрозы, автоматически становится частью «мы».

Иными словами, мы воистину от рождения запрограммированы на взаимосвязь с другими людьми. Видеть окружающих иными или плохими нас учат воспитание, социализация; это прививают нам родители, наставники и медиа. Нам говорят, кого мы должны включать в свое «племя», а кого нет. Например, мозг ребенка «не видит» расовых различий в первые пять-шесть лет жизни. Любой может быть ему другом, и только те, кто несет угрозу, становятся врагами. Примерно ко времени поступления в школу дети начинают обращать внимание на различия в цвете кожи, и тогда всем родителям приходится иметь дело с невинными, но порой неловкими вопросами, а ведь наши чада придают этим различиям ровно то значение, которое внушаем им мы с вами.

В ряде исследований, проведенных доктором Ван Бейвелом из Центра нейробиологии при Нью-Йоркском университете, было обнаружено, что в то время, когда растущий мозг ребенка способен «видеть» расовые различия, он не воспринимает это автоматически как признак чужеродности. В ходе одного из исследований под названием «Раса стирается? Вопрос расовой принадлежности декодируется из паттернов нейронной активности, когда цвет кожи перестает быть критерием границ группы» помощники Ван Бейвела собрали людей разного этнического происхождения в одну группу, и это мгновенно породило у участников чувство общности. Хотя представители другой расы активизируют визуальную кору мозга в несколько большей

степени, нежели представители одной с нами расы, это, по-видимому, не проявляется в эмоциях или поведении.

Ученые пришли к такому выводу: «Возвращаясь к Мартену Лютеру Кингу, важно отметить, что, хотя слова „воспринимать“ и „судить“ зачастую используются взаимозаменяемо, Кинг мечтал, чтобы о его детях не судили по цвету их кожи. Возможно, само восприятие расовых различий необязательно рождает проблему расовых отношений. Ее создает не сам факт различия цвета кожи, а то, что мозг делает с этой информацией в дальнейшем».

Родители и учителя тоже играют очень важную роль в формировании наших взглядов. Я отлично помню с семилетнего возраста, как моя бабушка запирала машину изнутри, когда мы переезжали перекресток, служивший границей между белым кварталом, где мы жили, и кварталом, где люди выглядели несколько иначе. Она никогда это не комментировала, но я очень хорошо поняла ее месседж. И этот месседж подкреплялся отсутствием расового разнообразия среди наших друзей и соседей и одновременно усиливался за счет того, что я видела в телевизионных передачах и фильмах.

Вот почему массмедиа имеют такое большое значение, особенно в детском возрасте. Если мозг ребенка постоянно видит, что определенные группы людей позиционируются как угроза (например, их показывают преступниками или террористами), наш мозг трактует эти образцы практически как воспоминание о реальных событиях.

Науке эта сила воздействия СМИ известна давно. Несколько ученых в течение долгого времени изучали, какое влияние оказывает на людей и на наше сообщество телевидение, занявшее важное место в каждом доме. Исследования Джорджа Гербнера и Ларри Гросса показали, что криминальные сериалы (как современные, например «Закон и порядок», «C.S.I.: Место преступления» и «Кости», так и давнишние, такие как «Адам-12», «Коджак» и «Коломбо») усиливают боязнь телезрителей стать жертвами преступлений. Еще несколько подобных исследований были связаны с синдромом злого мира, суть которого сводится к тому, что любители криминальных телепрограмм значительно преувеличивают уровень преступности, считая, что повсюду их окружают убийцы, насильники и педофилы.

Эти исследования я изучала, когда работала над диссертацией на звание магистра в области коммуникаций и массмедиа. Огромное количество результатов не оставляет ни малейших сомнений: массмедиа меняют наши представления и убеждения, поскольку мозг воспринимает наблюдаемые образы как реальные. Иными словами, это не просто придуманные события на экране, они трактуются нами как реальные действия, происходящие в непосредственной близости от нас. Вот лишь некоторые результаты исследований, способные, возможно, удивить вас.

- К 12 годам средний американский ребенок увидит по телевизору 8 тысяч убийств. К 18 годам это количество вырастет до 18 тысяч убийств и 200 тысяч других актов насилия (нападения, избиения, изнасилования и т. д.).

- Длительные исследования показали, что программы на тему насилия, которые смотрят дети, способствуют повышению уровня агрессии в школе, а также приводят к тому, что эти дети, уже став взрослыми, отличаются более криминальным поведением и проявляют более высокий уровень агрессии по отношению к собственной семье.

- В 2008 году тогдашний председатель Федеральной комиссии по связи Рид Хандт утверждал: «Никто уже всерьез не сомневается, что насилие в средствах массовой информации составляет настоящую проблему. Наука и основанные на здравом смысле суждения родителей в этом плане полностью согласуются. Результаты годичного исследования, которое финансировалось индустрией кабельного телевидения, показывают, что „существует высокий риск вредных эффектов от показа насилия по телевидению“».

- Уровень убийств возрастает, когда телевидение становится обыденным явлением в обществе (результаты этого исследования подтверждаются во многих странах).

Насилие – это не единственное послание, которое мы получаем с экрана телевизора. В наш мозг также внедряются представления о том, как мы должны относиться к соседям. Средний взрослый американец проводит треть жизни перед телевизором. Нижеследующие статистические данные показывают, насколько искаженную

информацию мы получаем с экрана.

- Женщины составляют лишь менее трети всех персонажей, тогда как они составляют половину населения.
- Люди с низким доходом, которые составляют 13 процентов населения, представлены только 1,3 процента персонажей в прайм-тайм шоу.
- На каждого белого мужчину в качестве жертвы приходится 17 белых женщин-жертв и 22 женщины-жертвы из числа меньшинств.
- В качестве «плохих парней» чаще всего изображаются бедные молодые мужчины и, как правило, цветные или иностранцы.
- Те зрители, которые смотрят телевизор больше, воспринимают мир гораздо более опасным, чем те, кто включает его реже, и они, как правило, поддерживают ужесточение уголовных наказаний, включая смертную казнь, строительство новых тюрем и т. д.

Здесь речь только о телевизионных программах. Видеоигры и приложения также содержат множество сцен насилия, причем в этом случае мы выступаем не сторонними наблюдателями, а активными участниками: спускаем курок, убиваем других людей. Каждый такой пример добавляет все новую и новую информацию в мозг, который воспринимает все это как реальность.

Так что же получается, когда мозг объявляет целые сегменты общества врагами или чужаками? Мы наполняемся еще большим страхом и все сильнее тревожимся за свою безопасность, меньше доверяем людям, но не всегда осознаем причины этого.

## **Бессознательные стереотипы**

С этого-то и начинаются бессознательные стереотипы: получаемые с раннего возраста образы и меседжи воздействуют на нашу нейробиологию и 200-миллисекундную реакцию на некоторые группы людей. Бессознательные стереотипы есть у каждого из нас, и то, как наш мозг делит людей на категории, обусловлено воспитанием и социальным влиянием, присущим той стране и тому сообществу, где мы растем. Бессознательные стереотипы воздействуют на нас в



большей мере, чем мы это осознаем, варьируясь от легкого ощущения неловкости и недоверия до сильно выраженного страха и ненависти. Эти стереотипы влияют на то, как мы воспринимаем намерения, слова и жесты другого человека, а также на то, что мы ищем, и в конечном счете на то, что мы находим.

Если вам с ранних лет вдалбливают, что афроамериканцы сплошь преступники, то поведение каждого из них всегда будет казаться вам подозрительным, ездит ли он на красивой машине или носит одежду с капюшоном. Если стереотип пугающий, тогда ваш рептильный мозг, ориентированный на выживание, разумеется, готовит весь организм к неминуемой опасности, запуская реакцию «сражайся или беги». Миндалины наводняют тело химическими веществами, которые повышают нашу физическую силу и скорость реакции и одновременно приглушают логическое мышление и чувствительность. Для миндалины любая тень – потенциальное оружие, любое движение – потенциальная атака. Как только эта реакция активизирована, мы утрачиваем способность к логическому мышлению, которое помогло бы нам справиться с этой реакцией в более спокойных обстоятельствах.

Хотя наше общество прошло большой путь, еще несколько лет назад в нем доминировали следующие негативные стереотипы:

- женщины слабы/эмоциональны;
- афроамериканцы – сплошь преступники;
- латиносы ленивы;
- евреи скупы;
- геи/лесбиянки/трансгендеры – извращенцы;
- азиаты непостижимы;
- жители тихоокеанских островов – сплошь хитрецы;
- хиппи грязные;
- миллениалы слишком нежные.

Эти взгляды были широко распространены, и многие из нас продолжают придерживаться их до сих пор, пусть и не так открыто. Эти стереотипы бесконечное количество раз повторялись и усиливались в наших телевизионных передачах, книгах, политике, законах. Хотя многие люди осознают ошибочность этих стереотипов,

требуется время и сознательные усилия, чтобы их разоблачить, отказаться от них на индивидуальном уровне и на уровне общества. И эти элементы оказывают на нас более мощное формирующее влияние, чем можно себе представить, поскольку воздействуют на то, как мы воспринимаем других людей даже на неврологическом уровне.

Стереотипы и предрассудки действуют очень коварно. Уже то, что вы являетесь объектом стереотипа, может навредить вашему самосознанию. Эксперты обнаружили, что люди могут начать верить в стереотипы, касающиеся их группы, даже когда они твердо знают, что это неправда. Этот эффект называют интернализированной оппрессией. Когда это происходит, объекты стереотипов начинают бессознательно относить на свой счет ту информацию и те мифы, которые общество приписывает им. Например, женщины могут интернализовать стереотип, что они слабы в математике или точных науках, и это определяет выбор ими не только предметов, изучаемых в колледже, но и карьеры. Стоит ли в этом случае удивляться нехватке женщин в естественно-научной и компьютерной отраслях?

Подобным образом чернокожие могут усваивать миф о том, что они умственно отсталые. Люди с низким доходом могут поверить в то, что они являются менее достойными, нежели богатые, поэтому даже не пытаются воспользоваться возможностью получить высшее образование, чтобы рассчитывать в будущем на высокооплачиваемую карьеру. Это в свою очередь создает порочный круг, самоувековечивающийся цикл, который передается из поколения в поколение, расширяя пропасть между группами.

Стереотипы также негативно сказываются на работоспособности и результативности работы. Ученые называют это «угрозой подтверждения стереотипа». Несколько исследований показали, что взгляд сквозь призму негативных стереотипов может провоцировать рептильный мозг, который в свою очередь отключает неокортекс, мыслящий мозг, что проявляется во временном снижении интеллекта. Это может мешать работать даже на среднем уровне, не говоря уже о том, чтобы проявлять лучшие качества.

Наукой подтвержден этот эффект для всех групп. В ходе одного исследования, когда афроамериканских студентов просили указать свою расовую принадлежность при прохождении стандартизированного теста, они устойчиво показывали худшие

результаты по сравнению с другими афроамериканцами, которых не спрашивали об их расе. А в другом исследовании женщинам предложили пройти известный своей трудностью тест на математические способности. Участниц случайным образом разделили на три группы, которые были названы так: «женщины», «жительницы северо-востока» и «студентки элитного частного колледжа». Члены третьей группы сдали экзамен лучше других, хотя на самом деле все три ярлыка были справедливы по отношению ко всем участвовавшим в испытании женщинам.

Стереотипы неизбежно влияют на наши убеждения, ценности и поступки, и формирующаяся у нас предвзятость может провоцировать отказ другим людям в доступе к различным возможностям. Речь идет, например, о том, чтобы отказывать в рассмотрении заявления женщин, претендующих на инженерные должности, или сдаче жилья негритянской семье.

В 2018 году женщины зарабатывали на 20 процентов меньше мужчин, выполняющих ту же самую работу. Это означает, что женщинам приходится работать 44 лишних дня, чтобы их зарплата была такой же, как у мужчин. В Исландии разрыв между зарплатами мужчин и женщин составляет 18 процентов, и там рассчитали, что женщине фактически приходится работать бесплатно после 14:38 ежедневно. Женщины по-прежнему преобладают в низкооплачиваемых профессиях. Среди руководителей компаний, входящих в список *Fortune 500* за 2017 год, только 32 женщины, что составляет всего лишь 6,4 процента, притом что в общем населении земного шара женщин 49,6 процента. Именно в том году на должность генерального директора была впервые назначена женщина латиноамериканского происхождения, ставшая одной из двух небелых руководительниц. Забавно, что заголовок статьи в журнале *Fortune*, где об этом сообщалось, звучал так: «Список *Fortune 500* за 2017 год включает в себя рекордное количество руководителей-женщин». На всем земном шаре женщины являются главами государств лишь в 13 странах, это опять-таки самое большое число за всю историю. Новости, в которых мы слышим о сексуальных домогательствах таких персон, как Харви Вайнштейн, Мэтт Лауэр, Рой Мур и Билл О'Райли, лишний раз свидетельствуют о том, какие дополнительные угрозы

приходится терпеть женщинам на рабочих местах.



*Женщины в современном мире*

Исторически и в настоящее время афроамериканцы составляют большинство заключенных в американских тюрьмах, что отражает расовые предрассудки, существующие в американской системе правосудия. Хотя на долю афроамериканцев приходится лишь 13 процентов населения США, среди заключенных тюрем их 38 процентов, а это означает, что их сажают в 5,1 раза чаще, чем белых (в некоторых штатах это соотношение достигает 10:1).

Лесбиянки, гомосексуалисты, бисексуалы, трансгендеры (ЛГБТ) зачастую становятся жертвами издевательств, дискриминации и насилия (включая пытки и убийства) по всему миру. Согласно *Amnesty International*, в 76 странах однополые отношения до сих пор считаются преступлением. Организация *Human Rights Watch* отслеживает, документирует и придает гласности все случаи притеснений в отношении различных групп меньшинств, включая ЛГБТ. Они фиксируют различные формы гонений в разных странах, включая

репаративную терапию в Китае, гонения на активистов ЛГБТ в Москве и насильственную стерилизацию в Японии. В 2016 году, если не считать жертв стрельбы в ночном клубе *Pulse* во Флориде, были убиты 28 представителей ЛГБТ: 17-процентный рост по сравнению с предыдущим годом. Если же присовокупить к этому людей, убитых в ночном клубе *Pulse* и относящихся к ЛГБТ-сообществу (они и были основной мишенью), тогда рост числа убийств в 2016 году составит 217 процентов.

Сегодня вы можете видеть, как все эти застарелые стереотипы не дают возможности группам меньшинств добиться полного равенства в обществе. Хотя в течение последних нескольких лет ситуация менялась к лучшему, нам все-таки еще предстоит немалый путь до настоящего равенства. А теперь добавляются новые негативные стереотипы в виде мусульман как террористов, а также иммигрантов с Ближнего Востока как людей, которые истощают ресурсы и лишают нас работы.

Всего лишь за первую половину 2017 года число преступлений против мусульман, вызванных ненавистью к ним, возросло на 91 процент. Проявление исламофобии включает в себя физическое насилие, издевательства и ущерб, наносимый имуществу. Нападения чаще всего происходят в домах жертв, а также на улице. Отмечается и рост количества проявлений антимусульманских предрассудков на 24 процента по сравнению с аналогичным периодом 2016 года.

На самом деле небольшой процент населения действительно верит в эти стереотипы и целенаправленно руководствуется ими в своих действиях (например, разного рода экстремистские группы), однако большинство людей поддерживают эти стереотипы бессознательно, даже не замечая того.

## **Противовес стереотипам**

Вот почему так важно понимать сущность бессознательных стереотипов и вот в чем важность программ инклюзии в школах и организациях. Это помогает нам осознать эти невидимые силы и сделать иной выбор.

Например, угрозу подтверждения стереотипа можно нейтрализовать определенными целенаправленными действиями. Ученые из Нью-Йоркского университета помогли учащимся средних школ из числа меньшинств повысить свои оценки и вероятность поступления в вузы, внушив им, что их способности предопределяются их поведением, а не полом или расой.

Я нахожу в этой связи особенно интересным исследование, проведенное доктором Джеффри Коэном из Стэнфордского университета. В одном из экспериментов участников исследования попросили за 15 минут написать о том, что для них важно и почему. Это небольшое упражнение помогло им обрести уверенность в себе, стало «ментальной вакциной» против негативного влияния стереотипов.

В другом исследовании доктор Коэн работал с афроамериканскими студентами-первокурсниками, которые переживали, что однокурсники сторонятся их из-за расовой принадлежности. Ученый провел с этими студентами часовую беседу, сосредоточив их внимание на статистических исследованиях, показывающих, что это очень распространенные переживания для всех студентов и что со временем они исчезают. Иными словами, он целенаправленно уравновесил эффект угрозы подтверждения стереотипов. Результаты оказались потрясающими. К моменту окончания вуза разрыв в успеваемости между афроамериканскими студентами и их белыми сверстниками сократился вдвое. Кроме того, эти студенты были более здоровыми физически и эмоционально, чем представители контрольной группы афроамериканских студентов.

## **Пример: производственная фирма**

*Размер организации: небольшая*

«В моей организации отдел стратегического сорсинга и партнерств разделен на три самостоятельные группы. Каждая из них выполняет свои задачи и самостоятельно отвечает за обеспечение вовлеченности служащих в коллективную работу над проектами, затрагивающими интересы всей группы. Проекты

могут быть самыми разными – от создания и внедрения новых процессов до разработки новых инструментов, сайтов и т. д.

Я состою в группе цепочки поставок, и мы вместе работаем над различными проектами последние два года. Нас в команде шесть человек, и мы встречаемся каждую неделю. У всех разные взгляды на жизнь, разная подготовка, уровень опыта, а также навыки, сильные и слабые стороны.

Самое главное наше достижение – это создание действительно безопасной среды. Мы не стесняемся задавать вопросы и делиться друг с другом идеями или заботами. Вклад каждого члена команды помогает нам всем рассматривать проблемы с разных точек зрения и изучать возможные последствия. Это не только повышает эффективность работы, но и обеспечивает очень благоприятную атмосферу и чувство товарищества. Нам весело работать друг с другом.

Благодаря этому на счету нашей команды успешные проекты, мы гордимся тем, чего нам удалось достичь. Полагаю, что взаимное уважение и тот факт, что мы так сильно отличаемся друг от друга, являются наиболее позитивными факторами успеха нашей команды, позволяющими нам дружно и эффективно работать вместе».

Журнал *Scientific American* посвятил трудам доктора Коэна статью под названием «Броня от предрассудков». Автор Эд Йонг подробно описывает несколько ключевых исследований, свидетельствующих о том, что угроза подтверждения стереотипа является феноменом реальным, вездесущим и воздействующим на большие сообщества людей, а также доказывающих, что этим угрозам можно целенаправленно противодействовать. Именно так реализуется наш потенциал: если нам говорят, что мы способны на большее, это побуждает нас работать лучше. И когда мы слышим, что наши усилия и наше самосовершенствование имеют смысл, то совершенствуемся.

Самое главное, на мой взгляд, заключается в следующем: эти исследования показывают нам, что люди в целом относятся к «чужим» так, как учат их лидеры – родители, учителя, директора, медиаперсоны, политики и т. д. Все они оказывают на нас огромное влияние, использовать которое они могут как для объединения людей,

так и для их разделения. Когда лидер помогает нам видеть в окружающих сограждан, соседей, членов одной команды, наш мозг начинает воспринимать этих людей в качестве «своих». Это позволяет стереть старые, ошибочные стереотипы. Говоря себе «мы все свои», мы можем успокоить свой рептильный мозг и максимально реализовать свой потенциал.

## **О пользе разнородности**

Лидеры, которые ценят разнородность в организации, пожинают множество плодов. В ряде исследований изучалось влияние разнородностей на группы. Вот несколько ключевых результатов:

- разнородные группы более инновативны (они показывают лучшие результаты в творческом решении проблем по сравнению с однородными);
- разнородные группы допускают меньше ошибок (они внимательнее относятся к фактам и эффективнее выявляют потенциальные проблемы по сравнению с однородными группами);
- разнородные группы лучше умеют справляться с конфликтами.

Когда лидеры ценят и поддерживают разнородность в своей организации, все перечисленные выше блага приумножаются, что делает разнородные организации более успешными на нескольких уровнях. Их финансовые результаты в среднем на 35 процентов выше по сравнению с однородными организациями. У них выше рентабельность капитала и быстрее растет доход по сравнению с менее разнородными конкурентами. Разнородность также влечет за собой повышение вовлеченности работников и снижение текучести кадров, что в свою очередь благотворно сказывается на финансовом положении организации. В этой связи не кажется удивительным появление в *New York Times* статьи под названием «150 директоров декларируют приверженность разнородности и инклюзии», в которой



приводятся примеры таких компаний, как *Procter & Gamble*, *New York Life*, *Accenture* и *Deloitte*.

Важно помнить, что разнородность бывает не только расовой или гендерной. Члены коллектива могут быть разнородны по возрасту, этнической или религиозной принадлежности, сексуальной ориентации, политическим взглядам, стилю работы и т. д. Более того, миллениалы (которые составляют ныне 53,5 процента рабочей силы) рассматривают понятие разнородности шире, нежели их коллеги из поколения X или беби-бумеры, и придают большое значение разнообразию точек зрения и опыта. Они проявляют на 22 процента больше готовности свести вместе разных людей, чтобы каждый мог чему-то поучиться у других и совместно поработать. Миллениалы также глубоко привержены инклюзии, которая играет важную роль в извлечении максимума из разнородных групп. Подробнее поговорим об этом в части IV.



## Персональный практикум

Давайте рассмотрим основные вопросы, связанные с нейробиологией безопасности и принадлежности.

- За свою профессиональную жизнь случилось ли вам оказаться свидетелем или объектом травли, домогательств или насилия на рабочих местах? Какое влияние подобные явления оказали на вас и ваших коллег?
- Вы когда-нибудь сталкивались с ситуацией, когда руководитель натравливал «своих» на «чужих»? Что он говорил при этом, какие предпринимал действия? Как это сказалось на вас?

- Исходя из того, что массмедиа формируют наши восприятия и убеждения, с какими стереотипами восприятия вам приходится сталкиваться?

- Вам доводилось состоять в разнородных командах? Как различия в точках зрения влияли на работу группы? Вам приходилось преодолевать неизбежные, но в то же время полезные конфликты?

# Нейробиология инклюзии и доверия

*Если не работать целенаправленно над тем, чтобы члены вашей команды ощущали себя инклюзивной и поддерживающей друг друга группой, тогда найдется множество путей (зачастую неосознаваемых и ненамеренных) для создания инклюзии и вытекающих из этого негативных последствий.*

***Кристин Кокс, медицинский центр  
Нью-Йоркского университета***



## 16. Инклюзия и эксклюзия

Благодаря новым открытиям в нейробиологии мы переживаем такой важный и необходимый сдвиг в осознании того, что именно позволяет людям максимально проявлять свои способности. Все более отчетливо начинаем понимать, как формируются и развиваются мысли и убеждения в отношении окружающих и как это влияет на психологические установки и поведение. Вот почему многие компании ныне предлагают учебные программы, связанные с вопросами бессознательных стереотипов и инклюзии.

На биологическом уровне мы запрограммированы постоянно отслеживать свое положение в группе: если мозг ребенка лишь разделяет окружающих на друзей и врагов, то мозг подростка уже способен выделять более тонкие категории. В ходе одного исследования обнаружилось, что, когда мы входим в подростковый возраст, мозг меняет свои приоритеты. Эта неврологическая реакция запускается примерно в десятилетнем возрасте и знаменует собой начало самосознания. Отчасти это связано с нашей потребностью в выживании и в чувстве принадлежности: организм фактически готовит человека к тому, что ему предстоит покинуть семейное гнездо и успешно влиться в большой мир. Вот почему влияние сверстников становится столь ощутимым для подростков. Это является результатом того, что наш мозг постоянно следит за тем, о чем думают члены нашей ин-группы (т. е. «свои»), чтобы мы могли найти в ней свое место.

С точки зрения нашего племенного мозга изгнание из группы грозит нам большими страданиями. Поэтому способность отслеживать ценности, предпочтения сверстников наделяет нас необходимыми инструментами для лавирования и повышает шансы на то, что мы будем приняты группой. Мозг способен быстро оценивать наш социальный статус в группе, а также наше положение в сети друзей. Ученые из Северо-западного университета обнаружили, что один из участков мозга, связанный с проведением этой оценки, – нижняя часть височной доли. Это та же самая часть мозга, которая отвечает за работу с цифрами и масштабом. В сущности, наш мозг постоянно вычисляет, какой рейтинг мы имеем в своей группе.

Рита Таварес из лаборатории аффективной нейробиологии при медицинской школе имени Икана в Маунт-Синае обнаружила, что энторинальная кора, находящаяся внутри гиппокампа, играет жизненно важную роль в картографии наших социальных сетей. Энторинальная кора действует как внутренний GPS, помогая нам строить ментальные карты физических и социальных пространств, таких как организация, в которой мы работаем, и район, в котором живем. Она также создает ментальные карты наших социальных сетей, в частности отслеживая степень влиятельности и сродства. Наша способность преуспевать в обществе зависит от этих карт, которые помогают нам разбираться в сложных взаимоотношениях и перипетиях борьбы за власть.

Когда мы меняем социальное пространство (например, устраиваемся на другую работу или переезжаем в новый район), наш мозг сканирует информацию и фактически строит карту взаимоотношений на основе таких критериев, как влиятельность (включая иерархию, доминирование, компетентность) и сродство (включая доверие, любовь, близость). Функциональная магнитно-резонансная томография показывает, что необходимость ориентироваться в новой социальной среде активизирует гиппокамп, и это является доказательством того, что процесс внутренней картографии действительно происходит.

Наш мозг очень чувствителен к признакам маргинализации, когда мы оказываемся на краю вместо того, чтобы быть в центре. Миндалины, которая является частью ориентированного на выживание рептильного мозга, – это как раз та мозговая структура, которая чутко реагирует на наш социальный статус. Исследователи из Университета имени Джонса Хопкинса и Университета штата Аризона измерили повышение активности миндалины и уровня стрессового гормона кортизола в крови в зависимости от того, какое положение занимает субъект в сети дружеских отношений. Доктор Натан Деуолл, психолог из Университета штата Кентукки, пишет: «У людей существует фундаментальная потребность принадлежать. В такой же мере, как мы нуждаемся в пище и воде, нам необходимы долгосрочные и позитивные отношения. Эта потребность глубоко коренится в нашей эволюционной истории».

## Эксклюзия причиняет боль

Одно из шокирующих открытий, которое я сделала, занимаясь исследованиями для этой книги, заключается в том, что эксклюзия возбуждает *те же* участки мозга, что и *физическая боль*. Задумайтесь об этом.

Когда вас отвергают, мозг фиксирует это как боль, как если бы вам дали пощечину. Возможно, это связано с тем, что эмоциональные травмы несут такую же угрозу нашему выживанию, как и физические.

И это не случайное открытие; сказанное выше раз за разом подтверждается многими исследователями, включая ученых из Гарварда, Университета Пердью, Университета Дьюка и Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Как утверждает Киплинг Уильямс, психолог из Университета Пердью, «быть исключенным больно, потому что это угрожает фундаментальным человеческим потребностям, таким как чувство принадлежности и самоуважение. Исследования снова и снова подтверждают, что сильная болезненная реакция возникает даже тогда, когда остракизму вас подвергают незнакомые люди и на короткое время». Например, в ходе исследования, проведенного Наоми Айзенберг в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, обнаружено, что социальное отвержение активизирует те же самые участки мозга, что и физическая боль (островковую долю и дорсальную часть передней поясной коры). Используя фМРТ, ученые симитировали опыт эксклюзии, предложив испытуемому сыграть в режиме онлайн с двумя другими участниками в киберфутбол. Затем эти два игрока отвергли испытуемого и стали играть без него. Болевой центр отвергнутого при этом активизировался, что и позволило ученым по-новому взглянуть на то, почему эксклюзия вызывает у всех такой дискомфорт.

Аналогичный эксперимент провел в Мичиганском университете Этан Кросс, собрав испытуемых, которые перед этим пережили разрыв с любимым человеком. Он попросил их просмотреть фотографии своих бывших и обнаружил активизацию тех самых участков мозга, которые обычно «загораются» при физической боли.

Еще одно исследование было связано с изучением вопроса о том, можно ли эту болезненную реакцию ослабить или заглушить.

Участникам предлагали деньги тогда, когда они были отвергнуты (при этом тем, кто избежал этой участи, деньги не предлагали). Эта компенсация никак не изменила болевую реакцию. Доктор Уильямс попытался провести свой эксперимент с киберфутболом снова, на этот раз для того, чтобы посмотреть, что происходит, когда субъекта отвергают те, кто ему не симпатичен. Он собрал в группу афроамериканских студентов и сказал им, что люди, отвергающие их, являются членами ку-клукс-клана. Но даже знание такой информации никоим образом не изменило болевую реакцию в мозгу. «В общем, что ни делай, остракизм причиняет боль», – констатирует ученый.

Исследователей также интересовал вопрос, можно ли социальную боль лечить медикаментозно, как физическую. Болеутоляющие средства типа опиоидов воздействуют на мозг, так что сломанная рука перестает болеть не потому, что кость срастается, а потому, что рецепторы боли отсоединяются от мозга и мы ее просто не ощущаем. Когда лекарство перестает действовать, боль возвращается. Тот же эффект, но в меньшей степени достигается более доступными препаратами типа ибупрофена.

Деуолл и Айзенберг сообща решили проверить, как воздействуют болеутоляющие средства на социальную боль, предлагая субъектам парацетамол, а затем измеряя их реакцию на эксклюзию с помощью фМРТ. Оказалось, что по сравнению с контрольной группой, члены которой принимали плацебо, у принимающих реальные лекарства болевые участки мозга активизировались в меньшей степени, когда они узнавали, что отвергнуты.

Подозреваю, что одна из причин этой трагической эпидемии злоупотребления опиоидами заключается в том, что люди подсаживаются на болеутоляющие средства, когда это оправдано физической болью, но при этом обнаруживают, что те же самые лекарства облегчают и социальную боль. Когда они физически исцеляются, социальная боль остается, так что нашему обществу еще предстоит немало потрудиться, чтобы помочь людям избавиться от такой зависимости. Пока что мы на самом деле лишь еще больше отвергаем этих людей и стыдим их за проблемы, связанные с употреблением наркотиков.

## 17. Стадии эксклюзии

В дальнейших исследованиях доктора Уильямса со Стивом Нида с целью изучения последствия эксклюзии были обнаружены три стадии эксклюзии, или остракизма:

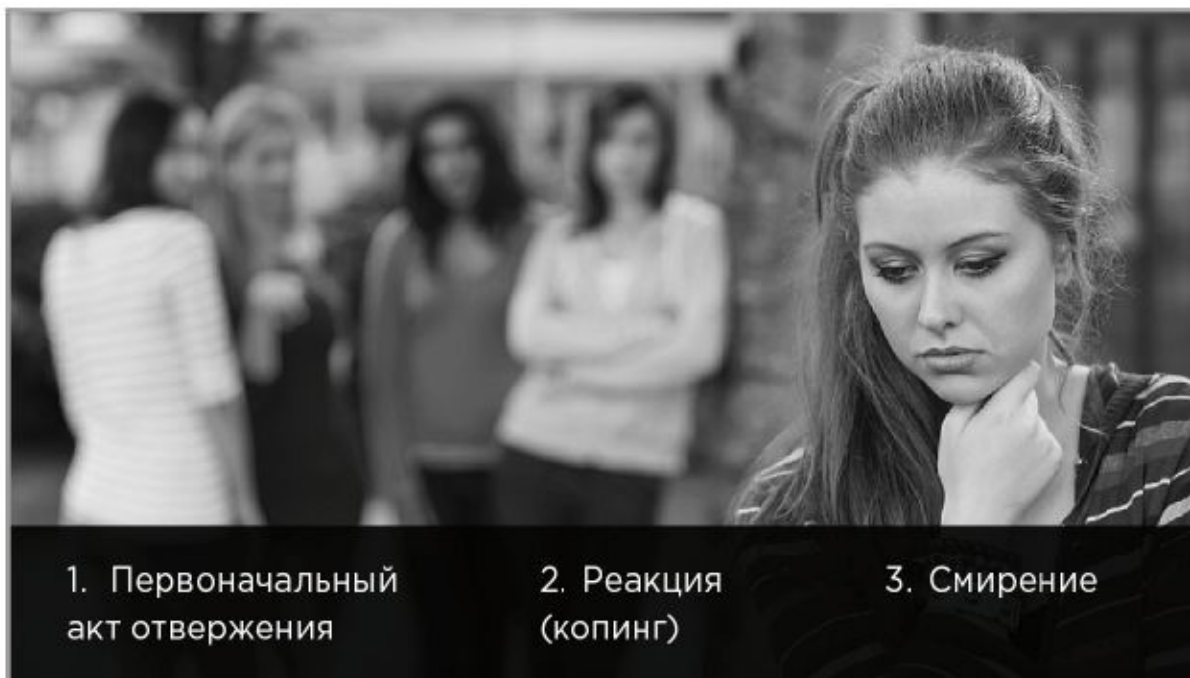
- 1) первоначальный акт отвержения;
- 2) реакция (копинг);
- 3) смирение.

Во время первоначального акта отвержения мозг фиксирует происходящее как разновидность боли. Уильямс изучил более 5 тысяч человек и выяснил, что даже длящиеся две-три минуты отвержение порождает долговременные негативные ощущения.

Рассматривая стадию копинга, ученые обнаружили две альтернативные реакции на эксклюзию. Одни люди отчаянно пытаются вернуться обратно и делают все, что помогло бы им реинтегрироваться в группу, в том числе становятся на все согласными, послушными, готовыми к сотрудничеству. «Они обращают больше внимания на социальные сигналы и пытаются нравиться окружающим, – говорит Уильямс. – Представьте себе ситуацию, когда человек с энтузиазмом тянет руку со словами: „Возьмите меня! Возьмите меня!“».

Когда же отвергнутые чувствуют, что надежд на реинклюзию мало, они во многих случаях пытаются добиться включения в какую-то другую группу, намереваясь, по сути, отвергнуть ту группу, которая отвергла их. Исследователи выяснили, что чем больше человек чувствует себя хозяином своей жизни, тем с большей вероятностью он готов отвергнуть отвергнувших его. Теперь снова представьте поднятую руку, но с жестом совершенно иного рода, человек словно говорит: «Да пошли вы все!»





*Три стадии эксклюзии*

Третья стадия, смирение, наступает тогда, когда остракизм продолжается слишком долго. Так бывает в школе или на работе, когда людям приходится день за днем возвращаться в ту среду, к которой, как им кажется, они уже не принадлежат.

Еще в одном исследовании Деуолла указано, что у людей, страдающих от долговременной эксклюзии, снижается способность выполнять трудные задачи, контролировать свои импульсы, они хуже спят, их иммунная система функционирует не так хорошо, как у тех их коллег, которые не чувствуют себя исключенными. На этой стадии людям свойственны чувства печали, тревоги, депрессии, беспомощности. Ко всему прочему они ощущают себя недостойными. Неудивительно, что частой реакцией на такую ситуацию является злоупотребление алкоголем и наркотиками, а также самоубийства. Алкоголизм, наркомания и другие пагубные привычки служат средством снятия боли. Однако кратковременное облегчение приводит к возникновению нисходящей спирали, порочного круга, где чувство вины, осуждение окружающих и дальнейшее отвержение сменяют друг друга. Как выражается Уильямс, «долговременный остракизм может оказывать такое угнетающее воздействие, что люди в конце концов сдаются».

Однако некоторые из тех, кто подвергся изгнанию, выбирают другой путь, путь озлобленности. Они не просто отворачиваются от тех, кто их отверг, а идут на конфронтацию, проявляя враждебность и даже агрессию. «Когда человек ощущает себя отверженным, ему кажется, что ситуация вышла из-под контроля и агрессивное поведение является одним из способов восстановить этот контроль», – говорит Уильямс. Агрессия на работе может принимать всевозможные формы, включая постоянную критику, высокомерие, сарказм, насмешки, не говоря уже о физическом и эмоциональном запугивании, буллинге, приставаниях и издевательствах. Поразительно, насколько это схоже с определением, данным организацией *Gallup*: «Активно невовлеченные сотрудники не просто несчастливы на работе; они активно демонстрируют свое несчастье. Из дня в день эти работники пытаются подорвать то, чего удастся достичь их вовлеченным коллегам». Это может проявляться среди прочего в неправомерном использовании ресурсов предприятия и благ, начиная от хищения канцелярских принадлежностей и заканчивая фальшивыми больничными листами. По оценкам *Gallup*, невовлеченность работников обходится компаниям в 34 процента от величины годовой зарплаты.

Такие сотрудники не просто усугубляют свою отверженность, они могут сеять семена эксклюзии и невовлеченности в других своих коллегах. Исследование, проведенное Кристин Порат и Кристин Пирсон и озаглавленное «Издержки плохого поведения», выявило, что грубое или нецивилизованное поведение со стороны одного из работников негативно воздействует на его коллег во многих аспектах. Ученые пришли к следующим результатам:

- 80 процентов сотрудников тратили рабочее время на размышления и тревоги об инциденте;
- 78 процентов утверждали, что их преданность организации уменьшилась;
- 66 процентов заявили, что их производительность труда снизилась;
- 63 процента тратили свое время на попытки избежать обидчика;
- 48 процентов намеренно стали хуже работать;
- 47 процентов намеренно сократили рабочее время;

- 38 процентов намеренно снизили качество работы;
- 12 процентов покинули организацию.

Изучение вовлеченности служащих очень важно, ведь они дают руководителям бесценную информацию о здоровье коллективов и подразделений и помогают определить, где может сработать эффект домино или где есть риск негативного проявления системы зеркальных нейронов.

### **Пример: средняя школа**

*Размер организации: небольшая*

«С целью повышения качества обучения было решено периодически собирать учителей в одной комнате, чтобы они обсуждали различные аспекты образовательного процесса. Руководство посчитало, что в таком режиме сотрудничества учителя смогут обмениваться информацией, мнениями, опытом и выработать общие подходы. Мы также хотели обеспечить некое единство критериев выставления оценок, так чтобы „отлично“ у одного учителя соответствовало оценке „отлично“, которую ставит другой. Нам раздали литературу, посвященную так называемым профессиональным учебным сообществам, но никто не объяснил, что с этим делать. Пришлось полагаться на себя; единственное требование заключалось в том, чтобы мы встречались раз в неделю хотя бы на полчаса.

Наша команда (учителя истории 7-го класса) состояла из четырех человек. Поскольку у меня 12-летний опыт работы в школе, а двое моих коллег преподавали в этом учебном заведении меньше года, я была назначена старшей. Четвертый учитель тоже имел 12-летний стаж, но не в средней школе. Считаю, что одна из причин разлада в нашей команде состояла в том, что мы слишком старались сделать вид, что у нас полная гармония, хотя это было совсем не так. Я и одна из новых учительниц (назову ее Джейн) держались противоположных взглядов по многим вопросам и не

скрывали этого. Но двое других членов нашей команды помалкивали. Мы не пытались выслушивать друг друга. Вместе с чувством разочарования росло и напряжение. Это был неприятный опыт для всех.

Со временем две новые учительницы сдружились и стали активно сопротивляться всему, что я предлагала. Складывалось впечатление, что мой опыт вообще ничего не значит, что я просто старомодна и совершенно отстала от жизни. Не желая раскачивать лодку, я уступала и соглашалась с идеями Джейн. В то время я еще не знала, что Джейн внушала другим, что я не командный игрок и что именно я создаю напряжение в коллективе. К сожалению, это стало повторяться все чаще. Я что-то предлагала на наших совещаниях, а Джейн говорила, что это неправильно и что мы не можем так делать. Тогда все стали заявлять, что я источник напряжения. Будучи старшей в команде, я пыталась как-то разругить ситуацию. Спрашивала, согласны ли они с тем, как у нас все происходит, нет ли проблем, которые нужно обсудить, но Джейн никак не реагировала. Зато она взяла на себя рассылку повестки дня предстоящих совещаний членам нашей группы, что было моей прерогативой. Опять-таки, мне ничего не оставалось, кроме как смириться и передать полномочия Джейн.

После этого я совершенно опустила руки и выбрала путь наименьшего сопротивления. Зачем стараться, если мое мнение никто не ценит и в ответ я слышу одни только грубости? Мне вообще стало тяжело даже смотреть на Джейн, когда я узнала, что она говорила обо мне другим. На совещаниях я начала ощущать себя просто не в своей тарелке, мне было физически плохо. Даже сейчас, по прошествии шести лет, когда я описываю эту ситуацию, у меня возникают неприятные ощущения. Все это случилось уже давно, но обида не проходит».

Уильямс выяснил, что люди, которые агрессивно реагируют на долговременную эксклюзивность, также представляют серьезную опасность для своих сообществ, поскольку иногда их поведение приобретает насильственную форму. Нейробиолог из Университета Дьюка Марк Лири проанализировал пятнадцать случаев стрельбы в

школе и обнаружил, что в тринадцати случаях (86 процентов) стрелок страдал от длительной социальной эксклюзии.

Стрельба в 2017 году на концерте в Лас-Вегасе, штат Невада, и в церкви в Сазерленд-Спринг, штат Техас, а также стрельба в 2018 году в школе в Паркленде, штат Флорида, совершена людьми, у которых была история социальных проблем, коренившихся, возможно, в психологических заболеваниях.

Национальный совет по безопасности призывает все организации быть готовыми к возможным проявлениям насилия на рабочих местах и к возможному применению огнестрельного оружия. Эксперты Совета также рекомендуют обучать сотрудников тому, что делать, если вдруг доведется стать объектами или свидетелями насилия, и советуют обращать внимание на следующие предупредительные сигналы в поведении работников:

- злоупотребление алкоголем или наркотиками;
- необъяснимый абсентеизм, изменения в поведении или резкое снижение производительности труда;
- депрессию, отстраненность или высказывания суицидального толка;
- активное сопротивление переменам или настойчивые жалобы на несправедливое обращение;
- нарушение правил внутреннего распорядка компании;
- эмоциональную реакцию на критику, перепады настроения;
- паранойю.

Звучит знакомо? Точно такие же проявления наблюдаются у людей, страдающих долговременной эксклюзией.

Еще одним негативным последствием хронической эксклюзии, касающимся нас всех, является то, что экстремистские формирования целенаправленно заманивают к себе отверженных и подвергнутых остракизму. Уильямс утверждает: «Эти экстремистские группы придают своим членам ощущение принадлежности, чувство собственного достоинства и контроля, но одновременно воспитывают узость мышления, радикализм и нетерпимость, а иногда и

пропагандируют враждебность и насилие по отношению к чужим». Эти группы часто представляют отверженным ситуацию таким образом, будто источником их проблем являются те, кто их отвергает, а значит, они должны направить всю свою энергию на то, чтобы расквитаться. Доктор Арье Круглянский из Университета Мэриленда, который изучает насильственные проявления экстремизма, говорит: «Существует сильная корреляция между унижением, перенесенным человеком, и тягой к экстремистской идеологии».

Примером этого может служить мужчина, который на грузовике выехал на велосипедную дорожку в Нью-Йорке, убив и ранив несколько велосипедистов и пешеходов. Он утверждал, что доволен тем, что сделал, и просил разрешения повесить у себя в больничной палате флаг террористической группировки ИГИЛ.



*Долговременные негативные эффекты эксклюзии для индивидов и сообществ*

Обеспокоенные ученые стали размышлять, каким образом можно было бы подавить тенденцию к агрессивному поведению у людей, которые считают себя отверженными. Доктор Деуолл провел пару

экспериментов, где испытуемые переживали чувство отверженности со стороны своих коллег или со стороны всех, кроме одного коллеги, после чего получали возможность проявить агрессию по отношению к людям, которые их отвергли. Наименее агрессивным образом действовали те, кто не был отвергнут хотя бы одним человеком. Деуолл утверждает: «Даже проблеск надежды на инклюзию достаточно, чтобы все изменилось».

Этот проблеск надежды проявляется в разных формах, и он действительно может увести человека с пути агрессивного поведения. Например, полиция датского города Орхуса сумела справиться с радикализацией молодежи в своем городе, подпитываемой идеологией ИГИЛ. Когда полицейские получили сведения об исчезновении молодых людей, а затем опросили соседей, то обнаружили, что эта мусульманская молодежь страдала от постоянного остракизма со стороны соседей-европейцев, а причиной были их расовые и религиозные различия. Этот остракизм разгневал молодых мусульман, и они стали легкой мишенью для ИГИЛа, который обещал им чувство принадлежности, в результате чего многие из них отправились в Сирию, зачастую даже ничего не сообщив семьям.

В большинстве стран распространенной практикой было и остается объявить этих людей врагами государства и обращаться с ними без всякого суда и следствия как с осужденными преступниками. Но датские офицеры полиции Торлейф Линк и Аллан Орслев знали, что дальнейшее отвержение со стороны общества лишь усугубит проблему, поэтому они, наоборот, проявили доброту и заботу к этим людям, чтобы дать им возможность вновь стать полноценными членами общества. Нашли для этих молодых людей психологов, оказали помощь в поиске работы и в целом проявляли эмпатию и доброе отношение. Результаты оказались удивительными. Те, кто уехал в Сирию, вернулись назад, порвав свои связи с террористической группировкой. А когда вся Европа столкнулась с резким всплеском радикализации своей молодежи, в Орхусе дело уже шло на спад.

Эта «орхусская модель», как ее впоследствии назвали, стала образцом борьбы с радикализацией в самом ее зародыше. Если люди ожидают, что с ними будут обходиться сурово, но вместо этого к ним проявляют эмпатию и доброту, это застает их врасплох, тогда сам шок заставляет их переосмыслить свой выбор и представления о том, кто

на самом деле является их врагом. И когда удастся проникнуть в самый корень общественной эксклюзии, эта модель позволяет создать инклюзию и чувство принадлежности.



## 18. Создание инклюзии

Чувство принадлежности имеет значение. Необязательно быть популярным или любимым всеми, но нам *действительно* необходимо чувствовать, что мы чему-то или кому-то принадлежим. Данный факт имеет многочисленные последствия для современных организаций. Вовлеченность служащих – это не только мера гордости за свою работу и производительность труда, это также важный индикатор эксклюзии или инклюзии. Вот почему так важно, чтобы анкеты для оценки вовлеченности включали в себя такие пункты, как «Кто-то в организации заботится обо мне как о человеке» или «У меня есть друг на работе».

По этой же причине мероприятия по профессиональной ориентации и онбордингу новых сотрудников оказываются наиболее эффективными тогда, когда компании выходят за рамки обычных в таких случаях действий и стараются помочь новоиспеченным сотрудникам социально интегрироваться в новое сообщество. Знаете ли вы, что каждый третий из нанимаемых работников увольняется уже в течение первых шести месяцев? Согласно исследованию, проведенному в 2014 году компанией *BambooHR*, 17 процентов опрошенных заявили, что считают очень важным для себя видеть дружескую улыбку или готовность прийти на помощь коллеге. Примерно 10 процентов хотели бы, чтобы менеджер и сотрудники уделяли им больше внимания.

Исследования, проведенные компанией *Aberdeen Group*, обнаружили, что вероятность того, что к новому сотруднику на первое время прикрепляется наставник или куратор, в наиболее успешных компаниях в два с половиной раза выше, нежели в наименее успешных. Эти усилия, которые не требуют особых затрат и доступны любой организации, помогают новым сотрудникам почувствовать себя частью коллектива. Кроме того, более опытный коллега, присматривающий за новичком, может дать совет и направить в нужную сторону при возникновении затруднений.

Эти открытия не стали для меня сюрпризом. На протяжении всей своей карьеры я сосредоточенно занималась изучением науки успеха и в рамках подготовки докторской диссертации интересовалась

различными программами, призванными помочь людям плавно и безболезненно влиться в новую среду. В частности, я изучала модель интеграции студентов, разработанную доктором Винсентом Тинто, который исследовал факторы, влияющие на количество студентов, бросающих учебу, и обнаружил, что студентам, чтобы почувствовать себя интегрированными, необходимо ощущать чувство принадлежности как в учебной среде, так и в социальной. Но чувство принадлежности субъективно, индивидуально. Один человек, имея десять друзей, будет ощущать себя одиноким, тогда как другому достаточно иметь одного друга, чтобы чувствовать себя прекрасно.

В ходе работы я обнаружила, что, хотя студентам нужно достичь определенного уровня успеваемости, чтобы их не отчислили, социальный аспект здесь имеет гораздо большее значение. Когда студенты не находят чувства социальной принадлежности, они с гораздо большей вероятностью уходят из вуза, одновременно переживая депрессию, тревогу и суицидальные мысли. Причем, как оказывается, не имеет никакого значения, сколько нам лет и к чему мы хотим принадлежать, могу утверждать, что отверженность губительна для всех. Как человек, много лет занимавшийся вопросами онбординга в больших и малых организациях, включая международную компанию, насчитывающую 10 тысяч служащих, считаю, что то же самое справедливо и в отношении вновь прибывших сотрудников. Способность «найти свое племя», даже если оно состоит из одного человека, – это та грань, которая отделяет успех от неудачи. И опять же, компании, отличающиеся наиболее высоким уровнем удержания новых работников, целенаправленно помогают своим новичкам успешно влиться в социальную и профессиональную среду.

## **Пример: медицинское учреждение**

*Размер организации: крупная*

«Меня пригласили возглавить отдел обучения персонала, в который входило семнадцать сотрудников. Моей задачей было помочь им выработать необходимые навыки, руководить их работой, а также повысить уровень поддержки других

подразделений нашего учреждения, особенно колл-центров, которые занимаются организацией визитов врачей на дом.

Я знала о стадиях Такмана, поэтому старалась помочь своим сотрудникам как можно более плавно переходить с одной стадии развития на другую и попутно укреплять доверительные отношения между собой и со мной как руководителем. Сначала нам нужно было поближе познакомиться, узнать о чертах характера друг друга и существующих навыках, и эта задача осложнялась тем, что работники были распределены по четырем разным филиалам, разбросанным по миру. Я также должна была очертить их роли и свои ожидания в качестве начальника отдела, поэтому ежемесячно проводила общие совещания и еженедельно совещания один на один с каждым членом команды. Кроме того, я провела с каждым сотрудником две очные встречи (одна была посвящена разработке и созданию тренинговых процессов, а другая – конкретным методам и концепциям разработки учебных программ).

Благодаря предпринятым усилиям, мы добились успеха по нескольким направлениям: распределили роли, много узнали о квалификации друг друга (навыки, опыт и т. д.), стиле общения, присущем каждому из нас, разобрались в том, какие у кого есть особые потребности и болевые точки и как каждый хотел бы, чтобы к нему обращались. Одновременно мы сообща работали над несколькими важными проектами, что помогло нам стать сплоченной командой.

Наши цели были достигнуты. Мы получили более 90 заказов на проведение тренингов или подготовку документов. В рамках организации провели более 500 учебных занятий, посвященных более чем 50 темам; подготовили более 30 памяток для сотрудников и разработали более 10 тренинговых процессов. Помогли операторам колл-центра превзойти годовой план в миллион визитов на дом (обычно эта цифра достигается к декабрю, а в этом году она фигурировала в отчетах уже в конце сентября), и их навыки повысились во всех наших филиалах. Если раньше о представителях нашего отдела вспоминали в последнюю очередь, то теперь нас приглашают на совещания, касающиеся разработки новых проектов. Наша тренинговая

группа получила немало благодарностей и слов признательности со стороны коллег и руководителей различных подразделений нашей организации. Более того, многие служащие из других подразделений выражают желание стать частью нашей команды».

Стоит еще раз отметить: инклюзия не означает, что вы должны нравиться всем. У каждого из нас могут быть свои представления о том, насколько большим должно быть наше «племя». Но исследования показывают, что в профессиональной среде наибольшее значение имеет ощущение, что работник способен внести значимый вклад и что окружающие ценят его работу. С «племенной» точки зрения это означает, что вы нужны группе, а значит, вас с меньшей вероятностью уволят. С нейробиологической точки зрения этого чувства безопасности достаточно, чтобы успокоить миндалину и позволить человеку реализовать навыки мышления высшего порядка, такие как логический анализ и инновационное мышление. По мере того как мы приобретаем больше уверенности относительно своего положения в группе, мы работаем все лучше и лучше. А с улучшением результатов приходит еще больше уверенности.

Кому-то из нас удастся обрести истинное, глубокое чувство принадлежности на своем рабочем месте, но большинство отчаянно нуждаются в психологической безопасности – способности вносить значимый вклад, не боясь быть осмеянными или отвергнутыми. Более того, нам нужно, чтобы наши коллеги научились чувствовать, что они, порой неосознанно и ненамеренно, своими словами и действиями отталкивают нас. Речь идет зачастую о кратковременных и случайных словах и действиях, получивших название «микроагрессия», когда кто-то посылает оскорбительный или уничижительный сигнал другому человеку, основываясь на каком-то аспекте его идентичности. Это симптомы бессознательных стереотипов, потому что зачастую нет намерения оскорбить другого человека, все происходит потому, что так бывает повсеместно. И по мере накопления такой микроагрессии у ее объекта возникает чувство отверженности, эксклюзии. Доктор Деральд Винг Сюи в своей книге «Микроагрессия в повседневной жизни» (*Microaggressions in Everyday Life*) выделяет три различные формы

микроагрессии.

- **Микрооскорбления** (зачастую неосознаваемые). Это действия или комментарии, которые содержат в себе грубость или нетактичность и унижают идентичность другого человека. Например, вы подозреваете кого-то в преступных намерениях только на основе его расовой принадлежности (например, говорите, что боитесь чернокожих) или высказываете предположения в отношении интеллекта человека, исходя из его пола (к примеру, проявляете удивление по поводу того, что женщина может быть ученым).

- **Микродискредитация** (часто бессознательная). Действия или комментарии, которые отрицают или отвергают переживания, мысли или чувства другого человека. Например, вы называете цветных иммигрантами или говорите, что гомосексуалисты неправильно воспринимают высказывания в свой адрес или что они слишком обидчивы.

- **Микронападки** (зачастую осознанные). Намерение обидеть другого человека, обзывая его, избегая или проявляя по отношению к нему целенаправленную дискриминацию. Примерами могут быть оскорбительные замечания или сознательный отказ принимать на работу человека на основе каких-то черт его личности.

Проблема заключается в том, что объекты микроагрессии все это видят и остро чувствуют (воспринимая нападки и замечания как травлю), в то время как их коллеги не замечают или не признают – в силу своей культурной слепоты, опирающейся на бессознательные стереотипы, – что какая-либо агрессия вообще имеет место. Это может препятствовать продуктивному диалогу, потому что разговор о микроагрессии зачастую превращается в обмен репликами, направленными в большинстве своем на микродискредитацию, если только не пригласить на роль посредника искусного профессионала.

Вот почему все большее количество компаний запускают у себя программы поощрения разнородности и инклюзии, которые помогают людям пройти через эти трудные, но важные разговоры и перевести фокус внимания на создание инклюзии. Как пишет доктор Кристин Кокс, «вместо того чтобы пытаться избежать эксклюзии, нам следует направить сознательные усилия на развитие инклюзии». Доктор Кокс

работает в Медицинском центре имени Лэнгона при Нью-Йоркском университете и является соавтором статьи под названием «Наука инклюзии: как использовать мозг для построения более эффективных команд». Такие компании, как *Amazon*, *Johnson & Johnson*, *AT&T*, *Kaiser Permanente*, *Ernst Young* и *eBay*, сосредоточены на создании более инклюзивной рабочей среды, используя в этих целях так называемые ресурсные службы служащих, социальные сети, тренинги, программы развития лидерских качеств. Кроме того, достижение четких целей по разнородности и инклюзии они сделали критерием успешности менеджеров, которые ответственны за реализацию этого направления.

## **Роль эмпатии**

Какой же выход из всего этого? Эмпатия и просвещение. Есть хорошая новость в отношении нашего мозга: мы биологически запрограммированы испытывать эмпатию к другим людям, если только не находимся с ними в противостоянии «свой – чужие». Благодаря системе зеркальных нейронов мы ощущаем их социальную боль как свою собственную. Доктор Джорджия Силани и другие ученые использовали фМРТ для изучения социальной боли и обнаружили, что болевые участки мозга активизируются не только тогда, когда мы чувствуем себя отверженными, но и тогда, когда видим, как это происходит с кем-то еще: «В условиях социальной боли происходит активация участка, которая традиционно ассоциируется с сенсорной обработкой физической боли. Это имеет место и тогда, когда боль переживается самим субъектом, и тогда, когда он переживает ее опосредованно». Кристофер Бергланд пишет в журнале *Psychology Today*: «С эволюционной точки зрения эта реакция на боль является защитой для индивида, а также укрепляет социальные связи, которые защищают коллектив».

Когда мы воспринимаем кого-то как часть своей группы, то начинаем на неврологическом уровне позиционировать их как часть своего «я». В ходе исследования, озаглавленного «Сближение вызывает стирание границ между „я“ и „другими“ в неврологической репрезентации угрозы», ученые обнаружили, что мы на нервном

уровне начинаем ассоциировать себя с теми людьми, которых относим к своей социальной сети родных и друзей. «Наше „я“ начинает включать в себя людей, к которым мы чувствуем близость. Вероятно, это связано с человеческой потребностью иметь друзей и союзников, на которых можно опереться и которых мы хотим видеть похожими на себя», – утверждает доктор Джеймс Коэн.

Если вдуматься, именно этот аспект нашей биологии позволяет нам жить в обществе других людей. Потребность принадлежать, чувствовать не свою боль и переживать эмпатию, когда мы видим физические и социальные страдания окружающих, помогает нам поддерживать взаимосвязь и заботиться друг о друге.

Эмпатия является одним из двух фундаментальных компонентов психологической безопасности. К счастью, можно научить людей эмпатии и привить им другие навыки эмоционального интеллекта. Даже тех, кому трудно жить в обществе, например аутистов, можно учить хотя бы имитировать эмпатическую реакцию и в нужный момент проявлять ее. Хорошо продуманное обучение – залог того, что люди будут развивать чуткость и чувствительность к опыту тех, кто их окружает, а также выбирать слова и действия, которые обеспечивают инклюзию.

При этом стоит отметить, что пациенты с психопатическими расстройствами личности отличаются отсутствием эмпатии к кому бы то ни было, включая отсутствие угрызений совести при нанесении вреда другим людям, а также крайней неэмоциональностью и склонностью к манипулированию окружающими. В ходе исследований, проведенных в Чикагском университете, обнаружено, что мозг такого психопата реагирует особым образом: свои переживания социальной боли он ощущает острее. Кроме того, его мозг не активизируется, когда он наблюдает социальную или физическую боль других людей. Более того, проявляет активность та часть мозга, которая отвечает за удовольствия, а это означает, что ему нравится наблюдать за страданиями других. Поэтому данной группе людей трудно привить эмпатию, не исключено, что они вообще не способны на это.

## **Развитие сочувствия через практику осознанности**

Островковая кора, структура мозга, которую активизирует социальная и физическая боль, состоит из двух островков размером с орешек, по одному на каждое полушарие. Исследования показали, что эти островки ассоциируются с несколькими функциями, включая сознание, эмоции, самосознание, межличностную связь, эмпатию и сочувствие.

Недавние исследования говорят о том, что мы можем менять свои островки, практикуя медитацию осознанности. В журнале *Psychology Today* Бергланд утверждает: «Практика осознанности приводит к тому, что нейроны в островке в буквальном смысле смыкаются воедино, это может усиливать эмпатическую реакцию островка». Доктор Ричард Дэвидсон из Висконсинского университета в Мадисоне обнаружил, что те, кто занимался медитацией сопереживания в течение 30 минут в день на протяжении двух недель, стали проявлять больше сочувствия к другим людям. Есть научные работы, где указано, что практика осознанности способна изменить реакцию мозга на страдание, в буквальном смысле помогая легче переносить как физическую, так и социальную боль.

Практика осознанности может сделать нас также менее беспокойными и суетливыми. Ученые из Гарвардской медицинской школы обнаружили, что у тех, кто медитирует или практикует какие-то иные формы осознанности около 30 минут в день, уже через восемь недель меняется состав миндалины. Сканирование мозга показало, что в физическом составе мозга происходят измеримые изменения, включая уменьшение плотности серого вещества в миндалине, которое, как известно, играет важную роль в ощущении тревоги и стресса.

Этим преимущество практики осознанности не ограничивается. Недавно доктор Дэвидсон в соавторстве с Дэниелом Гоулманом, который считается «отцом» эмоционального интеллекта, выпустили книгу «Измененные черты характера. Как медитация меняет ваш разум, мозг и тело». Ее обязательно должен прочитать каждый, что доказывают следующие результаты эмпирического исследования.

- Миндалина становится менее реактивной уже после 30 часов практики осознанности, причем порог реактивности снижается на 50 процентов. Люди, которые практикуют медитацию осознанности,

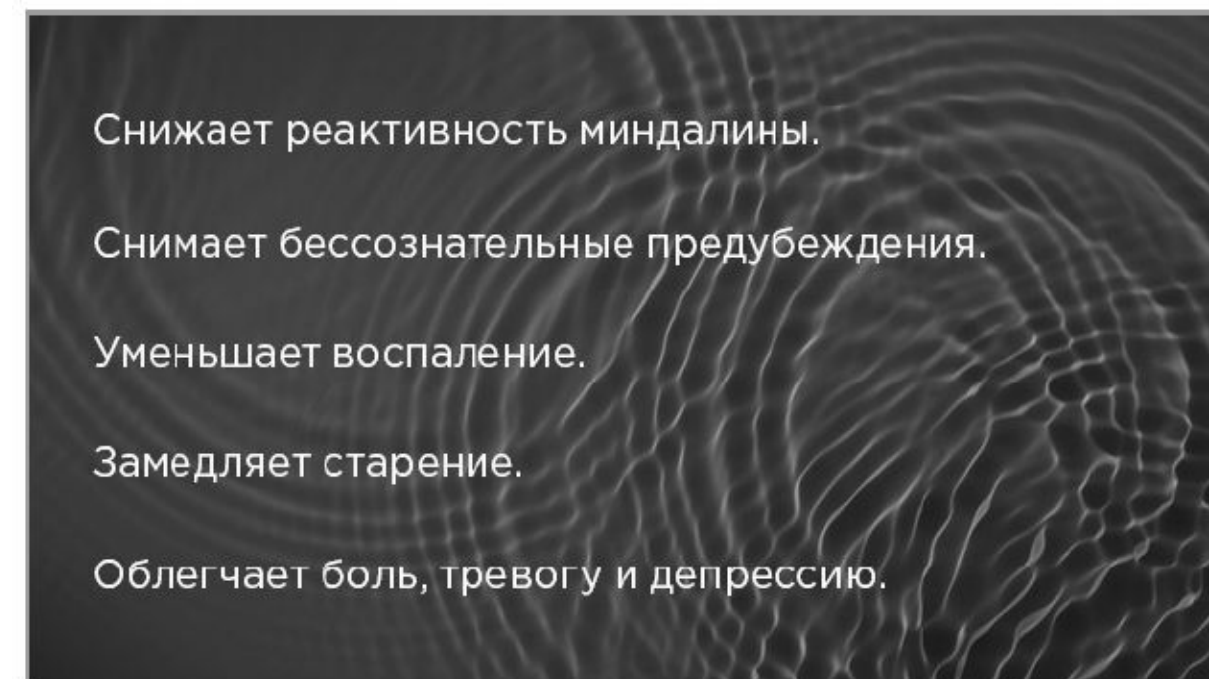


могут терпеть более высокий уровень боли, лучше контролируют свои эмоции и быстрее восстанавливаются после стресса.

- Практика медитации, сосредоточенная на сострадании и доброте, может давать результат уже через 8 часов. Еще большее впечатление производят слова Дэвидсона и Гоулмана: «Обычно неподдающиеся изменению бессознательные предрассудки ослабевают уже через 16 часов». Чем больше времени занимаешься, тем сильнее результаты.

- Практика осознанности мгновенно заглушает постоянный внутренний диалог, который мы ведем в своем сознании – в той части мозга, которая оплакивает прошлое и тревожится о будущем. Этот эффект является мгновенным побочным действием самой практики, но если практиковаться достаточно долго, то он может закрепиться и превратиться в устойчивое состояние.

- Уже после трех дней практики осознанности организм снижает производство цитокинов, вызывающих воспаление. При достаточно длительной практике это снижение становится устойчивым. Через три месяца интенсивной практики осознанности организм увеличивает производство теломеразы – фермента, замедляющего старение клетки. Да, вы прочитали правильно – вы можете стать моложе!



*Польза от регулярной практики осознанности*

- Практика осознанности, как показывают исследования, уменьшает симптомы целого ряда психологических расстройств, включая депрессию, тревогу и боль. По действенности она не уступает дорогостоящим лекарствам, но не имеет присущих им побочных эффектов. Медитация любви и доброты представляется особенно эффективной для тех, кто пережил психологическую травму, а также для страдающих посттравматическим стрессовым синдромом.

Авторы указывают, что все названные эффекты могут варьироваться в зависимости от интенсивности и продолжительности практики. Они приводят результаты исследований с участием людей, которые медитируют впервые, тех, кто занимается медитацией достаточно регулярно, а также отдающих дань этой традиции всю жизнь. У одного из них, потратившего на медитацию 62 тысячи часов, мозг 33-летнего, хотя на самом деле ему уже 41 год.

Можете не ставить перед собой цель заниматься столь интенсивно, но очевидно, что пользу от этой практики может получить каждый из нас. Новички способны увидеть и почувствовать разницу уже через две недели. И мне это известно из собственного опыта. Я начала практиковаться, используя «21-дневный опыт медитации» от Дирака Чопры и Опры Уинфри. Эти десятиминутные занятия организованы вокруг определенной темы и доступны с помощью приложения для смартфона, что делает их очень удобными. На своем рабочем месте я использую короткие, связанные с моей профессиональной деятельностью медитации. Существует множество уровней и типов практики осознанности, включая групповые медитации, которые можно проводить очно или в режиме онлайн. Многие компании начинают оплачивать своим сотрудникам индивидуальные и групповые занятия по целому спектру практик осознанности.

Гоулман и Дэвидсон обнаружили, что те, кто занимается медитацией достаточно долгое время, более тысячи часов, в наиболее полной мере пользуются благами этой практики; практика осознанности помогает им не просто входить в определенное состояние на короткое время, но еще и вырабатывать в себе устойчивые черты. Наконец, проведенное Дэвидсоном исследование мозга йогов (по его определению, людей,

которые практиковались более 27 тысяч часов) показало, что их мозгу свойственна уникальная электрическая активность, которая не наблюдается ни у кого другого; особенно это касается гамма-волн и нейронной синхронизации. Этот особый характер мозговой активности особенно усиливается в процессе медитации, но он сохраняется и в другое время. Судя по всему, это свидетельствует о замедлении процесса старения их мозга, что можно достаточно четко увидеть на электроэнцефалограммах и фМРТ-сканах.

## 19. Отыскание истинного чувства принадлежности

Долгие годы внимание организаций к теме разнородности зачастую сводилось к тому, что служащих заставляли посещать обязательные тренинги, которые отличались плохой подготовкой и проведением. Хотя намерения были самые добрые, результат оставлял желать лучшего, порой ситуация лишь усугублялась, так как эти занятия вызывали лишь общее раздражение и недовольство.

Сегодня цель заключается в достижении инклюзии, чтобы люди могли без опаски раскрыться и работать с полной отдачей. Верна Майерс говорит: «Разнородность – это когда тебя приглашают на вечеринку; инклюзия – это когда тебя приглашают на танец». Безусловно, теперь разнородности в кадрах организаций гораздо больше, чем было даже пару десятилетий назад, однако впереди у нас еще долгий путь.

В рамках исследования, результаты которого были опубликованы в *Harvard Business Review*, Кендзи Ёсино и Кристи Смит обнаружили, что примерно две трети служащих «ощущают на себе давление, заставляющее их маскировать какие-то грани своей идентичности на работе». По оценке исследователей, эта необходимость скрывать какие-то свои черты особенно касается следующих групп:

- 83 процентов лесбиянок/геев/бисексуалов;
- 79 процентов негров;
- 66 процентов женщин;
- 63 процентов латиноамериканцев;
- 61 процента азиатов;
- 45 процентов гетеросексуальных белых мужчин (которые часто чувствуют необходимость скрывать свой возраст, физические недуги, а также психологические проблемы).



*Большинство служащих вынуждены скрывать какие-то аспекты своего «я»*

Ёсино и Смит, авторы доклада «Раскрытие талантов: новая модель инклюзии», выделяют четыре направления, по которым люди могут чувствовать потребность что-то скрывать, чтобы не навредить своему карьерному росту в долгосрочной перспективе.

- **Соккрытие внешности.** Попытки изменить свой внешний вид, в том числе причёску, манеру одеваться, образ поведения, чтобы слиться с большинством. Например, чернокожая женщина может выпрямлять волосы, чтобы ее раса не так бросалась в глаза.

- **Соккрытие привязанностей.** Избегание служащими поведения, которое стереотипно мыслящие люди ассоциируют с их идентичностью. Например, женщина может избегать говорить о своей матери, потому что не хочет, чтобы ее коллеги думали, что она недостаточно предана своей работе. Или латиноамериканец может избегать говорить о том, что он делает в выходные дни, потому что не хочет, чтобы его считали ленивым.

- **Соккрытие убеждений.** Готовность поступаться своими убеждениями, чтобы не отрываться от коллектива. Например, ветеран

войны может оставить без внимания насмешку над военными, чтобы не показаться грубым.

- **Соккрытие связей.** Избегание работниками контакта с другими членами сообщества, к которому они относятся. Например, гей может воздержаться от того, чтобы привести своего однополрого партнера на корпоратив во избежание кривотолков.

Чтобы скрыть какие-то грани своего истинного «я», люди вынуждены подстраиваться под остальных в том, что им носить, что говорить, как вести себя. Это требует затрат времени и энергии. Ясно, что это является индикатором того, что эти люди уже чувствуют себя исключенными или боятся быть в еще большей мере отвергнутыми. И это может приводить к тому, что их таланты растрачиваются вхолостую, что в конечном счете негативно сказывается на успехе организации, на которую они работают. Просто спросите себя, насколько продуктивно ваша организация работала бы, если бы 60 процентов ваших лучших сотрудников не были вынуждены растрачивать драгоценную энергию на то, чтобы предстать миру не теми, кем они являются на самом деле. Опять же, антидот к этому – психологическая безопасность, отчего ее ценность еще более возрастает.

С нейробиологической точки зрения, когда люди чувствуют, что их ценят, что они нужны коллективу, их мозг вырабатывает серотонин и управление переходит от рептильного мозга, ориентированного на выживание, к неокортексу, который является средоточием инноваций и иных высших форм мышления. Понятно, что организации с психологически небезопасной средой все в большей степени теряют конкурентное преимущество.

Как мы видели, инклюзия и чувство принадлежности являются залогом здоровья и счастья, а также психологической безопасности. И при этом у них нет никаких побочных недостатков – сплошные достоинства. Исследователь Брене Браун изучала эти темы, работая над книгой «Вопреки: как оставаться собой, когда все против тебя» (*Braving the Wilderness: The Quest for True Belonging and the Courage to Stand Alone*). Она изучала людей, которые, по-видимому, нашли свою истинную принадлежность, пытаясь понять, что же их отличает от

остальных. Автор дает такое определение:

*Чувство принадлежности – это врожденная человеческая потребность быть частью чего-то большего, чем мы. Это настолько фундаментальная потребность, что мы зачастую пытаемся достичь этого, приспособиваясь, добиваясь одобрения окружающих. Но это не просто поверхностная замена истинному чувству принадлежности, зачастую это даже мешает нам достичь желаемого. Истинное чувство принадлежности достижимо только тогда, когда мы являем миру свое истинное, несовершенное «я»; наше чувство принадлежности никогда не может быть выше, чем уровень самопринятия. Истинное чувство принадлежности не требует от вас менять себя. Вы должны оставаться собой.*

Брене Браун обнаружила, что для развития истинного чувства принадлежности мы должны быть способны доверять себе и другим. Неудивительно, что доверие является также ключевым качеством, отличающим наиболее успешные команды и здоровые организации. Давайте копнем глубже и узнаем почему.

## 20. Сила доверия и целеустремленность

Патрик Ленсиони, имеющий международное признание эксперт по командам, утверждает: «Командная работа начинается с укрепления доверия, а единственный способ добиться этого – избавиться от потребности в неуязвимости».

Согласно «Двадцатому глобальному опросу руководителей компаний», проведенному организацией *PricewaterhouseCoopers*, 55 процентов руководителей крупнейших компаний считают, что отсутствие доверия несет в себе угрозу для роста их предприятий.

Сотрудники организации *Great Place to Work* («Отличное место для работы») ставят доверие в центр своей модели как элемент, из которого вырастает корпоративная культура. В докладе «Культура высокого доверия в интересах бизнеса» они делятся результатами нескольких исследований, показывающих, что доверие способствует повышению уровня вовлеченности и удержания служащих, более высокой степени удовлетворенности клиентов, повышению уровня инноваций, большей гибкости и в конечном счете увеличению продуктивности и прибыльности компании. Более того, в организациях с высокой культурой доверия текучесть кадров на 50 процентов ниже, а рентабельность акционерного капитала выше вдвое, а то и втрое. Согласно исследованию, проводившемуся на протяжении более тридцати лет, «служащие испытывают высокий уровень доверия, когда убеждены в следующем:

- 1) руководители заслуживают доверия (на основе их компетентности, коммуникабельности, честности);
- 2) служащие пользуются уважительным отношением, каждого из них ценят как человека и как профессионала;
- 3) атмосфера в организации в основе своей справедливая».

Подозреваю, что эти элементы также создают условия для психологической безопасности и инклюзии, потому что вырастают из взаимного уважения и справедливости. С нейробиологической точки зрения эти элементы – достойные доверия лидеры, уважительное отношение и справедливость, – сочетаясь, помогают служащим чаще и



устойчивее передавать управление от рептильного мозга, ориентированного на выживание, к неокортексу, т. е. к тем частям мозга, которые отвечают за мышление более высокого уровня.

## **Нейробиология доверия**

Нейробиолог Пол Зак из Центра нейроэкономических исследований много лет изучает феномен доверия в организациях. Безусловно, доверие является позитивным фактором, а в ходе его исследования обнаружена математическая взаимосвязь между доверием и экономическими успехами. Попросту говоря, где больше доверия, там лучше результаты.

Ученый задался вопросом, какие именно факторы сообщают нам о том, что такой-то человек достоин доверия. При этом он опирался на исследования других ученых, которые обнаружили, что мозг млекопитающих вырабатывает нейротрансмиттер под названием окситоцин, сигнализирующий животному о том, что другое животное является для него безопасным. Возможно, вы слышали об окситоцине. Это то самое химическое вещество, которое укрепляет узы родства между матерью и ребенком при родах и во время кормления грудью. В эти периоды в мозгу вырабатывается огромное количество окситоцина. Производство этого гормона увеличивается, когда мы обнимаем или целуем других людей, особенно в контексте романтических и сексуальных отношений. Его даже называют гормоном любви из-за той роли, которую он играет в интимных отношениях. Доктор Шейли Тейлор из лаборатории социальной нейробиологии при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе назвала выделение окситоцина реакцией «нежности и дружбы» – в противоположность реакции «сражайся или беги». Некоторые ученые считают, что именно окситоцин помогает ссорящимся людям помириться.

Окситоцин вырабатывается в гипоталамусе. В центральной нервной системе есть рецепторы окситоцина, и, когда окситоцин связывается с ними, он воздействует на нашу физиологию, делая нас более спокойными, счастливыми и доверчивыми.

Окситоцин действует моментально, и его воздействие может изменить нас на всю жизнь. Исследования, проводившиеся отдельно в

Калифорнийском и Висконсинском университетах, показали, что младенцы (и это касается не только людей, но и других млекопитающих), которые получают в первые месяцы и годы жизни достаточное по интенсивности и продолжительности воздействие окситоцина (через материнскую любовь), больше способны привязываться к другим людям и строить доверительные отношения, когда становятся старше. Это подтверждается свидетельствами приемных родителей, которые усыновляли детей из приютов, где те получали мало ласки. Психологам давно известно, что детям, которые растут в неблагоприятных условиях, зачастую трудно формировать близкие отношения с другими людьми на протяжении всей жизни.

Окситоцин может также ослаблять симптомы стресса. Ученые из Иллинойского университета в Чикаго разделили животных, которые находились долгое время в изоляции и проявляли признаки беспокойства, депрессии и учащенного сердцебиения, на две группы, одна из которых получала дозы окситоцина, а другая – физиологический раствор. Те животные, которые получали окситоцин, больше не выказывали никаких симптомов.

Доктор Пол Зак обнаружил, что уровень окситоцина является достаточно точной мерой доверия. Он измерял уровень окситоцина у людей как в лабораторных условиях, так и на рабочих местах. Например, в лаборатории он брал образцы крови у испытуемых до и после участия в мероприятии, где они либо выказывали доверие кому-то, либо им самим оказывалось доверие. В последнем случае уровень окситоцина значительно повышался по сравнению с первоначальным. Кроме того, более высокий уровень окситоцина в первоначальном анализе крови с большой точностью позволял предсказать, насколько доверчив данный участник эксперимента по отношению к другим людям.

Введение испытуемым дозы окситоцина повышает их уровень доверчивости. Правда, этот эффект касается исключительно взаимодействия между людьми. Был проведен специальный эксперимент, призванный проверить, снижается ли общий уровень недоверия к азартным играм под действием окситоцина. Оказалось, что не снижается. Это позволяет Заку утверждать: «Окситоцин, по-видимому, делает только одно дело – уменьшает страх довериться незнакомому человеку».

Эффект окситоцина так силен, что может положительно воздействовать на давно и безнадежно испорченные отношения. Доктор Симона Шамай-Цури провела исследование и обнаружила, что введение окситоцина повышает уровень эмпатии между еврейскими и палестинскими участниками. Подробности приводятся в статье «Дать миру шанс: окситоцин повышает эмпатию к чужой боли в контексте израильско-палестинского конфликта».

Зак посвятил последние десять лет изучению доверия в организации, о чем подробно написал в своей книге «Фактор доверия: наука о создании высокопроизводительных компаний» (*Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*). Он провел множество исследований в различных организациях по всему миру и сделал следующие ключевые открытия:

- взаимосвязь между уровнем доверия и уровнем окситоцина универсальна и охватывает все культуры, расы и географические регионы;
- окситоцин повышает эмпатию человека к окружающим;
- в условиях высокого стресса производство окситоцина блокируется, поэтому подвергаемые стрессу люди в меньшей степени способны к взаимодействию;
- служащие компании с культурой высокого доверия переживают на 74 процента меньше стресса и пропускают по болезни рабочих дней на 13 процентов меньше; они также работают на 106 процентов энергичнее и на 40 процентов реже подвержены эмоциональному выгоранию;
- люди, работающие в компаниях с высоким уровнем доверия, чувствуют себя на 66 процентов ближе к своим коллегам и испытывают на 11 процентов больше эмпатии к ним;
- чувство предназначения способствует производству окситоцина.

## **Укрепление доверия**

Доверие не создается в одночасье. Нельзя просто объявить себя достойным доверия. В мире полно лидеров, которые заявляют, что они компетентны и что им можно доверять, но их повседневные поступки

свидетельствуют об обратном. Биологически мы запрограммированы следить и реагировать на действия, а не на слова. Доверие завоевывают, а не присваивают.

Джим Кузис и Барри Познер, авторы книги «Вызов лидерства», выяснили это еще 25 лет назад, когда задались вопросом, что отличает лучших лидеров от остальных. У лидеров слово не расходится с делом, и, последовательно демонстрируя свои ценности, честность и приверженность, они укрепляют свой авторитет и завоевывают доверие своих последователей.

Доктор Брене Браун утверждает, что доверие строится на повседневных мелочах; со временем мы начинаем осознавать, что можем рассчитывать друг на друга. Она сравнивает это с наполнением банки шариками. Когда в банке достаточно много шариков, мы можем спокойно вытерпеть какие-то потери – разногласия, конфликты или ошибки, которые неизбежно совершаем, расстраивая других людей или причиняя им вред.

Но что же все-таки такое доверие? Опытный бизнес-коуч Чарльз Фельтман в своей книге «Тоненькая книжица о доверии: учебник по укреплению доверия на работе» (*The Thin Book of Trust: An Essential Primer for Building Trust at Work*) определяет доверие как «готовность рискнуть тем, что для вас важно, предоставив свободу действий другому человеку». Он утверждает, что доверие строится, а также теряется в наших повседневных взаимодействиях. В качестве основы доверия автор выделяет следующие четыре элемента:

- 1) искренность: человек действительно имеет в виду то, что говорит, и соответственно этому действует;
- 2) надежность: человек неизменно выполняет данные обещания;
- 3) компетентность: человек четко понимает, что он может, а что нет;
- 4) заботливость: человек принимает позицию «мы» и блюдет ваш интерес, как свой.

Как видите, доверие естественным образом активизирует чувство «мы». Из исследования становится ясно, что все преимущества здоровых групп и коллективов сосредоточены в этом самом чувстве «мы». Более того, все самые негативные последствия проявляются

тогда, когда мы отказываемся от «мы» и переходим к противостоянию «свои против чужих».

Дамиен Хупер-Кэмпбелл, первый директор *eBay* по вопросам разнообразия, говорит о необходимости перерисовать наши «круги доверия», утверждает, что у каждого человека есть свои круги доверия, в которые попадают люди, заслужившие право быть там. Но на работе мы можем проводить много времени в окружении коллег и толком не знать их. Он считает, что организации должны сосредоточить свое внимание на расширении кругов доверия, помогая людям говорить о важном и взаимодействовать, что позволило бы им в большей мере доверять друг другу.

Доктор Брене Браун сводит процесс укрепления доверия к семи элементам, которые в английском варианте складываются в акроним BRAVING.

- Рамки дозволенного (*Boundaries*). Мы определяем для себя границы дозволенного и сообщаем о них другим. Уважаем чужие границы. Готовы говорить «нет».

- Надежность (*Reliability*). Мы делаем то, что пообещали, но никогда не даем обещаний, которые не сможем сдержать, потому что занимаемся только тем, что укладывается в границы нашей компетентности и наших приоритетов, как мы их себе представляем.

- Ответственность (*Accountability*). Мы берем на себя ответственность за свои ошибки, извиняемся и делаем все, что можем, чтобы их исправить.

- Чужие тайны (*Vault*). Мы храним чужие тайны; не делимся тем, что нам не принадлежит.

- Порядочность (*Integrity*). В повседневных поступках мы проявляем свою систему ценностей, и у нас слова не расходятся с делом.

- Безоценочность (*Nonjudgment*). Мы можем просить о том, что нам нужно, и говорить о своих чувствах, не осуждая других.

- Доброжелательность (*Generosity*). Мы стараемся как можно более доброжелательно трактовать намерения, слова и поступки других людей. Всегда предполагаем добрые намерения.

Этот список элементов Брене Браун составила на основе интервью, взятых ею у сотен людей, и других материалов, касающихся тем

эмоциональной стойкости [ее книга «Стать сильнее» (*Rising Strong*)] и принадлежности [«Вопреки» (*Braving the Wilderness*)]. Она утверждает, что эти элементы позволяют нам строить доверительные отношения с другими людьми, а также с самими собой. На основе этих критериев строится атмосфера доверия и безопасности, что естественным образом помогает группам и командам достигать того самого чувства «мы».

## **Важность чувства предназначения**

В своих многочисленных исследованиях доктор Пол Зак обнаружил, что чувство предназначения стимулирует выработку окситоцина. Он пишет: «Эксперименты показывают, что наличие чувства высокого предназначения так же стимулирует производство окситоцина, как и доверие. Оба они взаимно усиливают друг друга, стимулируя выработку окситоцина, что делает людей более счастливыми. Таким образом, чтобы работа доставляла радость, она должна быть основана на чувстве предназначения и выполняться в окружении людей, которым вы доверяете».

Прочитав это, я ощутила момент озарения, мне все стало кристально ясно. Это было как раз то, что объясняло мой собственный профессиональный путь: почему, работая в одном месте, я расцветала, а работа в другом давалась мне с большим трудом. Оглядываясь назад, могу сказать, что чувствовала себя наиболее счастливой, вовлеченной и продуктивной именно тогда, когда то, чем занималась, имело какую-то высокую цель и я работала с коллегами, которым доверяла.

И я не одна такая. В своем бестселлере «Экономика предназначения» (*The Purpose Economy*) экономист Аарон Херст утверждает, что чувство предназначения является четвертым из главных двигателей американской экономики наряду с сельским хозяйством, промышленностью и информационными технологиями. Это как раз то, что придает нам смысл жизни и влияет на наши желания. Согласно глобальному исследованию Херста, 40 процентов американских работников движимы чувством предназначения, т. е. это *главная* причина, по которой они работают. Это не значит, что остальные лодыри, просто для них главная причина работать – это

деньги или статус (хотя многие реализуют свое чувство предназначения в личной жизни через увлечения и волонтерство). Увеличение количества работников, движимых чувством предназначения, является мировым феноменом; сейчас их 37 процентов от всей рабочей силы: в Швеции их самая большая доля (53 процента), а в Саудовской Аравии самая низкая (23 процента).

Херст утверждает, что мотивируемые чувством предназначения работники являются главным источником благ для организации. Он пишет: «Люди, которые движимы в своей работе предназначением, отличаются лучшими отношениями с окружающими, оказывают на других большее влияние и достигают большего роста». В своем исследовании «Глобальный индекс предназначения за 2015 год» Херст обнаружил, что движимые чувством предназначения работники на 64 процента более довольны своей работой, у них на 50 процентов больше шансов занять руководящие должности, они на 47 процентов чаще готовы рекомендовать свою организацию другим людям.

При этом ученый полностью демистифицирует понятие «предназначение», утверждая, что речь не идет обязательно о благотворительной деятельности и о том, что интересует лишь одних миллионеров. Речь о предназначении не с большой буквы П, а с маленькой: это жизненная цель, которая является уникальной для каждого из нас и находится на пересечении того, что придает смысл нашей жизни, и того, где мы можем внести наибольший вклад. Чувство предназначения питает мотивацию, помогая нам проявлять упорство, когда становится трудно. Это противовес стрессу, с которым каждому из нас приходится иметь дело на работе. Кроме того, мое исследование показало, что чувство предназначения играет ключевую роль в неврологическом плане, наделяя нас большей психологической устойчивостью, замедляя процессы старения и подавляя депрессию.



*Как чувство предназначения защищает нервную систему*

Результаты исследований, с которыми мы ознакомились в предыдущей части, показывают, что чувство предназначения может служить противовесом угрозе подтверждения стереотипа. Когда человек сосредоточен на том, что считает важным для себя, рептильный мозг передает управление мыслящему мозгу, и это позволяет ему функционировать на нормальном и даже на оптимальном уровне. Чувство предназначения также помогает людям пережить самые ужасные психологические травмы и тяготы. Доктор Виктор Франкл, психиатр и невролог, был одним из тех, кто пережил ужасы холокоста. В своем выдающемся произведении «Человек в поисках смысла» он пишет: «Ничто в мире так не помогает человеку выжить даже в худших условиях, как понимание того, что в его жизни есть смысл».

Что это означает для команд в современной организации? Инклюзия жизненно необходима, если мы хотим, чтобы работники проявляли максимум того, на что способны. Что еще важнее, любая форма эксклюзии очень болезненна, она невероятно вредит как самим работникам, так и командам и организациям, в которых они работают.



Долговременное отвержение может питать невовлеченность, апатию, агрессию и даже крайние формы насилия.

В то же время от инклюзии одна лишь польза. Доктор Кристин Кокс в своих исследованиях, которые она проводила на базе медицинской школы Нью-Йоркского университета, определила шесть областей, в которых инклюзия позволяет достичь улучшения, а эксклюзия ухудшает положение. Перечислим их:

- здоровое мышление и рассуждение;
- уход за собой и самосовершенствование;
- просоциальное поведение;
- саморегуляция;
- чувство предназначения;
- благополучие.

Нет нужды говорить, что каждый из этих пунктов может обернуться реальными финансовыми прибылями или убытками для команд или организаций.

Инклюзию можно создать и улучшать путем достаточно простых практик. Переход к чувству «мы» достигается через эмпатию, то есть качество, которому можно научить и которое можно совершенствовать путем обучения и практики осознанности. Доверие – биологический процесс, оно может укрепляться между людьми. А когда чувство предназначения становится приоритетом, это может стать объединяющим фактором для разношерстной группы людей и иметь множество позитивных последствий для команд и организаций.



**Персональный практикум**

Задумайтесь над тем, как нейробиология доверия и инклюзии влияет на вас.

- Нам всем в какой-то степени случалось быть объектом эксклюзии или отвержения. Вкратце опишите, как это было и каким образом повлияло на вас.

- Назовите людей и группы, в обществе которых вы ощущаете свою принадлежность к ним. Что они делают и что говорят, чтобы вы почувствовали свою принадлежность?

- Какие грани своей личности вы вынуждены скрывать на работе? Какие из четырех типов сокрытия соответствуют вашему опыту?

- Вспомните опыт своей работы в команде, где был наибольший уровень доверия. Как люди выражали элементы, относящиеся к аббревиатуре BRAVING?

- Какое чувство предназначения мотивирует вас? Как сделать так, чтобы оно занимало больше места в жизни вашей команды и вашей организации?

# Новая модель четырех ворот для достижения пиковой результативности команд

*Доверие и чувство предназначения взаимно усиливают друг друга, стимулируя выработку окситоцина, что делает людей более счастливыми. Таким образом, чтобы работа доставляла радость, она должна быть основана на чувстве предназначения и выполняться в окружении людей, которым вы доверяете.*

**Пол Зак, «Фактор доверия: наука о создании высокопроизводительных компаний»**



## 21. Новая модель команд

Анализируя результаты нейробиологических исследований в отношении групп и команд, я разработала новую модель, которая учитывает наши биологические процессы (то, что естественно для нашего мозга и тела). Эта модель также позволяет нам определить пути повышения результативности команд и помочь им более полно реализовать свой потенциал, а также потенциал каждого члена команды. Кроме того, моя модель проводит различие между разными уровнями производительности и подчеркивает разницу между посредственными командами и лучшими командами. Наконец, она ясно показывает, почему мы не можем достичь пиковой производительности, пока не выполнены определенные условия.

В ходе проведения этих исследований у меня неоднократно случались моменты озарения, которые объяснили мне мой собственный опыт успешной и неуспешной работы в командах. Мы все жаждем быть частью группы, стремимся к этому на глубинном уровне, а когда находим «свою» группу, то расцветаем. Многим из нас посчастливилось испытать это на своих рабочих местах. Это *воистину* особое чувство. Мои самые нежные воспоминания и лучшие профессиональные результаты связаны именно с теми эпизодами, когда я выполняла важную для себя работу с командой, которой доверяла. В других ситуациях я, быть может, работала и неплохо, но теперь понимаю, что чего-то недоставало, чего-то очень важного для меня. Многие из нас по опыту знают, что лучшие команды отличаются от остальных какими-то почти магическими, неуловимыми качествами.

Но теперь мы точно определили это волшебное качество.

Работая с другими организациями и группами, я тоже это вижу. Одни команды отличаются тем особым соусом, который придает им настоящее великолепие, в то время как другие (они могут располагаться в соседней комнате) таким качеством не обладают. В этой книге собрано множество реальных историй о командах: и тех, которые добились успеха, и тех, что переживают трудные времена, но все они укладываются в новую модель, которую я разработала. Давайте же рассмотрим ее подробнее.

## **Факторы поддержки и угрозы**

Научные данные явственно свидетельствуют о том, что мы запрограммированы на взаимосвязь с другими людьми, и, когда она действительно прочная, команды и их члены способны максимально реализовать свой потенциал. В подходящих условиях мы можем быстро настраиваться на нужный лад, эффективно общаться, учиться друг у друга и достигать высшего уровня мышления и принятия решений.

Сама природа позаботилась о том, чтобы многие аспекты нашей биологии помогали нам устанавливать связь с себе подобными. Но есть много факторов, которые могут препятствовать этому. Мы можем быть по-настоящему взаимосвязаны только тогда, когда чувствуем себя в достаточной безопасности для этого, иными словами, когда нет угрозы, физической или психологической. По-видимому, это является обязательным условием для того, чтобы мы могли полностью отдать себя работе и выкладываться на все сто. Чем бóльшую безопасность мы ощущаем, тем лучше работаем. С нейробиологической точки зрения мы получаем при этом открытый доступ к своим высшим умственным функциям и не тратим энергию на то, чтобы постоянно оглядываться и защищаться.

Поэтому одним из ключевых элементов, способствующих процветанию команд, является создание безопасной среды или, по крайней мере, снижение уровня угрозы. Каждый элемент угрозы способен подрывать результативность нашей работы и возможность реализовать свой потенциал. Осмелюсь утверждать, что в современных организациях люди приходят на работу и реализуют всего лишь половину или треть своего потенциала (а то и меньше) из-за того, что ощущают по отношению к себе типичные для многих организаций угрозы. Обратите на них внимание.

- Агрессия и насилие.
- Буллинг и домогательства.
- Стереотипы и дискриминация (сексизм, расизм и т. д.).

- Эксклюзия и остракизм.

Эти угрозы могут проявляться на любом уровне организационной иерархии. Например, вы можете чувствовать себя превосходно в своем узком коллективе, но ощущать угрозу, исходящую от начальства или коллег из другого отдела. Высшее руководство также может восприниматься вами как угроза, и не важно, что тому причина: их собственные поступки или попустительство с их стороны негативному поведению своих подчиненных. Самую сильную угрозу мы чувствуем со стороны тех, кто ближе всего к нам, поэтому более негативное влияние на вас наверняка окажет поведение вашего непосредственного начальника, а не более отдаленного руководителя. Однако директор все-таки способен терроризировать целую организацию.

Чтобы справиться с этими угрозами, требуется много энергии – физической, умственной и эмоциональной. Чем больше сил члены команды тратят на то, чтобы справиться с угрозами, тем меньше энергии у них остается для результативной работы. Если представить каждого человека как сосуд с энергией, то угрозы можно уподобить утечке энергии. Иными словами, в зависимости от количества и типов нависающих над людьми угроз они способны в разной степени реализовывать свой потенциал. Если у одних полный бак энергии, то у других он может быть наполнен только наполовину, а у кого-то и на 20 процентов.

Когда люди собираются в команду, их энергетика суммируется. Если большинство членов команды А полны энергии, то можно ожидать, что они будут работать лучше, нежели команда В, где сотрудники реализуют свой потенциал лишь наполовину, а то и на четверть. Команда В при этом может продолжать работать достаточно хорошо, но ее члены добьются лишь доли того, чего могли бы достичь. Неудивительно, что компания *Google* тратит миллионы долларов на изучение команд. Когда большее число команд оказывается на пике производительности, это положительно сказывается на успехах организации по всем направлениям.



*Факторы поддержки и угрозы влияют на уровень энергии и результативность работы сотрудников*

Таким образом, нам надо уделять внимание безопасности команд и их членов и по возможности устранять угрозы.

В то время как угрозы могут отнимать энергию, есть факторы, способные ее добавлять: сильное чувство личного предназначения, тесные взаимоотношения с сотрудниками и регулярная практика осознанности могут помочь людям лучше работать, а также нейтрализовать влияние некоторых угроз.

Как мы видели в предыдущей части, чувство предназначения может оказывать сильное влияние на отдельных служащих и команды в целом. Все большее число сотрудников (от 25 до 50 процентов) мотивированы чувством предназначения, и, когда цель организации или команды гармонирует с предназначением индивида, это может оказаться дополнительным источником энергии, способным компенсировать или уравновесить часть энергетических потерь в других направлениях. Более того, вера в свою миссию или в важность выполняемой задачи или вера в высокие цели организации зачастую помогает людям выдерживать негативную командную среду.

Многих из нас чувство предназначения подталкивает к выбору карьеры или работы, где мы можем делать то, что нам кажется важным. Одни любят помогать кому-то, поэтому выбирают вид деятельности, дающий возможность контактировать с людьми и воздействовать на них. Другим нравится работать с неодушевленными объектами. Кто-то предпочитает концептуальную работу, а кто-то – более прикладную. Независимо от формы, большинство из нас стремится выразить свое внутреннее чувство предназначения через свою работу. Даже люди, которые считают, что их выбор карьеры весьма ограничен, например пожилые или необразованные работники, все равно могут выбирать, куда им приложить свои силы и какому именно варианту отдать предпочтение.

Есть люди, для которых работа является лишь источником финансирования их «истинного» предназначения, остающегося за рамками профессиональной деятельности. Для кого-то важно проводить время с семьей, поддерживать благотворительные организации или тратить время на то, что доставляет удовольствие. Поэтому, даже если люди не любят свою работу как таковую, она служит средством для достижения важной цели.

Факторы поддержки у каждого человека могут быть свои, но они также могут быть частью рабочей обстановки. Например, вдохновляющий лидер способен мотивировать своих подчиненных, объясняя им высокую миссию, которую исполняет их команда или организация. Когда вы окружены коллегами, с которыми дружите и которым доверяете, это также может быть фактором поддержки. Таким же фактором может быть признание заслуг, а также финансовые и иные формы поощрения.

Можно с уверенностью сказать, что эти факторы позитивно воздействуют на каждого работника, способствуя повышению результативности. Когда человек сталкивается с разного рода угрозами, отнимающими у него энергию, эти факторы могут служить противовесом, позволяя работать на высоком или хотя бы удовлетворительном уровне. Но наибольших успехов достигают именно те организации, которые выбирают путь активного устранения всяких угроз при одновременном стимулировании факторов поддержки.



## **22. Четверо ворот на пути к пиковой результативности команд**

Нейробиологические исследования команд показывают, что процесс оценки и преодоления угроз разворачивается постепенно, поэтапно. Прежде чем мы сможем полностью реализовать свой потенциал и выйти на максимальный уровень производительности, сначала нам следует разобраться с угрозами, а уж затем исследовать и использовать позитивные факторы поддержки.

Помните, что мы запрограммированы на выживание, принадлежность и реализацию. Именно в такой последовательности. Всегда.

Вливаясь в ряды команды и выстраивая отношения с коллегами, мы при этом анализируем потенциальные угрозы и соответственно реагируем. Я уподобляю каждую стадию на этом пути очередным воротам, после прохождения которых перед нами открывается новый уровень. Например, когда мы, встречая человека, идентифицируем его как друга или врага, наша биология реагирует определенным образом, либо включая стрессовую реакцию «сражайся или беги», либо делая выбор в пользу сотрудничества «я и мы».

На каждом из четырех уровней такого рода сканирование среды (выполняемое по большей части бессознательно) помогает нам разобраться в ситуации. Мы задаем себе несколько ключевых вопросов и определяем «рейтинг» среды, в которой оказались. В конечном счете все это сводится к определению того, какое количество энергии мы теряем на этом уровне. Если ситуация благоприятная, энергия не расходуется понапрасну. В случае же возникновения проблем мы испытываем утечку энергии, если только не сумеем нейтрализовать ее факторами поддержки.

Четверо ворот – это безопасность, цель, принадлежность и максимальная результативность. Команды не могут достичь максимальной результативности, не разобравшись предварительно с первыми тремя элементами. Проходя через ворота, мы теряем, сохраняем или приобретаем энергию, и это определяет нашу индивидуальную эффективность, а также общую результативность

команды. Таким образом, ворота представляют собой уровни *потенциала* для достижения пиковой результативности. Чем больше энергии вы теряете на каждом уровне, тем меньше вероятность того, что команда достигнет пиковой результативности. И наоборот, чем больше энергии сохраняется или приобретается, тем выше вероятность, что команда сможет реализовать весь свой потенциал.

Сначала я намерена описать эти четверо ворот, а затем проиллюстрирую их, сравнивая две команды.

## **Первые ворота: безопасность**

То, что первые ворота – это безопасность, не должно вас удивлять. Сама суть нашей биологии сосредоточена на выживании, и любая угроза выживанию – это плохо. На данном уровне мы сканируем окружающую среду на наличие четырех основных угроз:

- 1) угрозы физического насилия и агрессии;
- 2) буллинга и домогательств;
- 3) угрозы потерять работу/должность (и остаться без средств к существованию);
- 4) отвержения или эксклюзии со стороны коллектива (поскольку это тоже несет в себе угрозу нашему выживанию).

Не высказываемые вслух вопросы, которые мы бессознательно задаем себе, концентрируются вокруг того, насколько высока вероятность столкнуться с перечисленными угрозами.

- Нет ли опасности физического насилия?
- Нет ли угрозы травли или сексуальных домогательств?
- Не могут ли меня наказать отстранением от работы, понижением в должности или увольнением?
- Не буду ли я отвергнут командой или изгнан из нее?

В сущности, мы оцениваем вероятность того, что столкнемся с этими угрозами нашей безопасности, и фактически определяем вероятность каждого типа угрозы на каждой шкале, передвигая

метафорический рычажок в нужную позицию в диапазоне от «крайне маловероятно» до «весьма вероятно». Эти невидимые шкалы задают наш внутренний рейтинг безопасности.



*Первые ворота: безопасность*

Когда команда первоначально формируется, сотрудники естественным образом оценивают обстановку, задавая себе эти вопросы. При этом каждый из них смотрит на других членов коллектива, включая руководителя. Лидером команды зачастую является начальник, а членами команды – коллеги, но так бывает не всегда. В современных организациях высока вероятность того, что один и тот же сотрудник состоит сразу в нескольких командах, либо поочередно, либо одновременно, и каждая категория угроз несет в себе потенциал утечки энергии. Если мы считаем, что такая-то угроза является маловероятной, энергия сохраняется. Но повышение вероятности означает, что мы тратим больше времени на сканирование обстановки и защиту себя от возможных угроз. И на основании этого делаем вывод, является ли ситуация достаточно безопасной или нам следует быть настороже.

На уровне первых ворот первоначальные контакты с коллегами помогают нам определить, насколько безопасной ощущается среда в физическом и психологическом смысле. Заметим, что первая половина определения психологической безопасности по Эдмондсон касается именно этого аспекта: «Психологическая безопасность – чувство уверенности в том, что команда не будет высмеивать, отвергать и наказывать никого за точку зрения, которую он высказывает, за вопросы, которые задает, или за ошибки, которые совершает». Вторая половина будет касаться последующих ворот.

Эти ворота соответствуют стадии формирования по классификации Такмана: участники собираются и начинают изучать поставленную задачу и друг друга. Первое впечатление здесь имеет большое значение; в этом смысле первоначальные действия членов команды могут быть полезными, нейтральными или вредными. Например, неуклюжее замечание или действие коллеги может направить людей на путь настороженности и недоверия, с которого потом нелегко сойти. Иначе говоря, на этом этапе в нашей банке для шариков самих шариков, т. е. опыта, который укрепляет доверие, пока нет. Поэтому мы находимся на самом нежном и чувствительном уровне выявления угроз и реакции на них. Кроме того, если угрожающее поведение игнорируется или поощряется лидером, это создает вторичный слой угрозы.

Важно отметить, что на этой стадии, даже если было обнаружено несколько потенциальных угроз, участники чаще всего продолжают оставаться с командой просто из-за того, что им некуда деваться, их обязуют. И если в коллективе нет достаточного доверия, люди просто замыкаются, стараются не высказывать своих мыслей и чувств вслух, так что сторонний наблюдатель, даже лидер, может не заметить ничего плохого. Сотрудники могут внешне вести себя так, словно все в порядке, и пытаться ладить со всеми, однако внутренний контроль осуществляет рептильный мозг, который, ориентируясь исключительно на выживание, тратит впустую драгоценную энергию.



*Команда, проходящая первые ворота, и факторы утечки и поддержки*

По мере движения ко вторым воротам члены команды реализуют свой потенциал в разной степени – в зависимости от того, сколько энергии теряют и какие есть факторы поддержки (если они имеются). Одни чувствуют себя превосходно в этой атмосфере, не обнаруживая никаких угроз и оперируя на максимуме своих способностей. Другие могут ощущать разную степень угрозы.

Не следует удивляться тому, что команда, в которой общий уровень энергии выше, будет работать лучше по сравнению с другими группами, но независимо от того, каким уровнем энергии коллектив обладает в данный момент, наступает момент прохождения через вторые ворота.

## **Вторые ворота: цель**

У любой организации есть цель, и команды зачастую формируются для осуществления различных аспектов целей и миссии организации.

Команда организуется тогда, когда нужно что-то сделать – достичь цели, и это не может быть сделано силами одного человека.

Как и в первых воротах, мы проводим анализ окружающей среды, используя несколько критериев, но на этот раз основное внимание уделяется ясности понимания. С точки зрения вероятности на стадии вторых ворот оцениваются следующие четыре аспекта:

- 1) ясность понимания поставленной задачи/цели;
- 2) способность успешно выполнить задачу/цель;
- 3) возможность для участников проявить свои сильные стороны;
- 4) ощущение слаженности членов и их взаимосвязи.

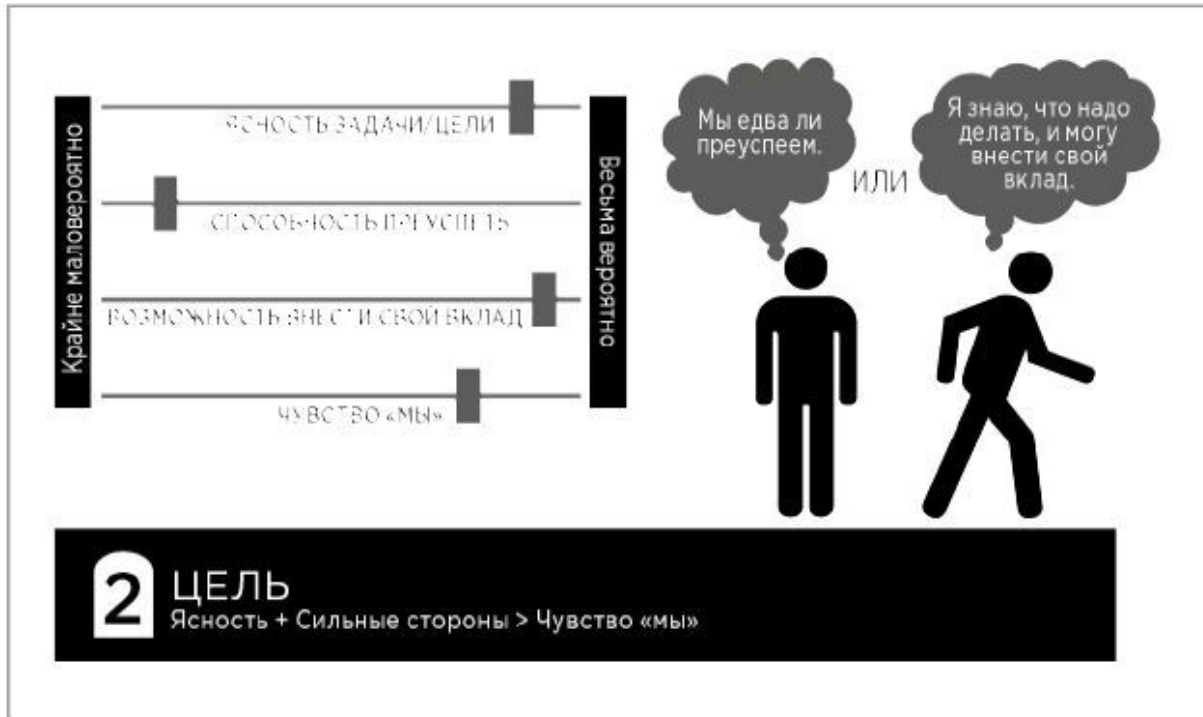
Какова цель совместной работы команды? Насколько четко эта цель сформулирована лидером и действительно ли понятна сотрудникам? Отсутствие ясности понимания создает угрозу или утечку энергии, если люди сомневаются в успехе команды.

Затем мы оцениваем вероятность успеха. Если вы считаете, что едва ли справитесь с задачей, это обескураживает (и отнимает энергию). Здесь свою роль могут сыграть разные факторы:

- слишком сжатые сроки, в которые очень трудно, а то и невозможно уложиться;
- недостаток ресурсов, необходимых для выполнения задачи на ожидаемом уровне качества;
- неопытные, неинформированные или некомпетентные коллеги;
- неэффективное руководство;
- неблагоприятная культура или атмосфера.

На эту оценку также оказывает влияние наш прежний опыт работы в организации, особенно если он негативный. Если мы уже участвовали в работе нескольких команд, где наблюдалось отсутствие необходимых ресурсов или неэффективное управление, то, скорее всего, ожидаем такого же положения в новом коллективе и передвигаем

метафорические рычажки к «маловероятному» краю шкалы.



*Вторые ворота: цель*

Третья шкала нашего мерила цели позволяет оценить возможность внесения полезного вклада в успех команды/проекта. Возможность внести свой вклад является фундаментальной биологической потребностью, потому что это помогает нам обезопасить свое место в группе. Люди часто испытывают тревогу, если не видят такой возможности, а возбуждение и мотивация появляются тогда, когда это им удастся.

По этим причинам сотрудники хотят, чтобы у них была возможность проявлять свои лучшие стороны в процессе работы. Исследование, проведенное организацией *Gallup*, выявило, что если человек может использовать свои сильные стороны в работе, вероятность того, что он попадет в категорию «вовлеченные», возрастает в шесть раз по сравнению с работниками, которые лишены такой возможности. Одновременно возрастает результативность его работы и снижается вероятность того, что он захочет покинуть компанию.

Эти элементы помогают укрепить чувство «мы», которому соответствует последняя оценочная шкала в этих воротах. Когда люди чувствуют, что могут внести важный вклад во что-то достижимое, возникает чувство взаимосвязи с командой и организацией. Это еще не истинное чувство принадлежности, но его предтеча.

Как мы узнали ранее, нам в какой-то момент приходится делать выбор между «я» и «мы»: считать себя индивидуальным исполнителем либо частью коллектива. На этом этапе ситуация как раз и подталкивает сотрудников сделать выбор в ту или другую сторону, поэтому он является критически важным для успеха команды. Лидеры здесь играют очень важную роль и могут существенным образом улучшить или ухудшить как отношение каждого участника к команде, так и общий успех коллектива. По мере движения команды к третьим воротам источники поддержки и утечки энергии, присущие вторым воротам, продолжают менять в ту или иную сторону первоначальный запас энергии. Опять же, общий потенциал группы складывается из потенциалов каждого участника.

Стадия вторых ворот соответствует такмановским стадиям шторма и урегулирования, а также навыкам кооперации и координации. Важно отметить, что стадии, связанные с разными воротами, отчасти пересекаются, так что прохождение через какие-то ворота не означает, что все проблемы, соответствующие предыдущей стадии, уже решены. Например, угрозы нашей безопасности, такие как домогательства или травля, могут возникать в любое время, и, когда вы с этим сталкиваетесь, возникает дополнительная утечка энергии, даже несмотря на то, что первая стадия давно пройдена.

Порядок ворот отражает наши внутренние нейробиологические процессы, происходящие в мозгу, в то время как мы знакомимся с другими людьми и формируем группу. Опять же, коллективная энергия команды влияет на ее способность максимально реализовать свой потенциал. Члены команды движутся к третьим воротам, имея в своем пассиве и активе накопленные факторы утечки энергии и факторы поддержки, присущие первым двум стадиям.

### **Пример: атомная электростанция**



### *Размер организации: средняя*

«Наша команда отвечает за обеспечение разного рода учебных процессов и тренингов компании. Руководство относится к этим вопросам с прохладцей, поэтому наш отдел обучения и развития – одно только название. Тренинги в организации проводятся лишь для галочки. Нашему отделу недостает видения будущего и стратегии развития – даже несмотря на то, что в 2017 году на словах была сформулирована общая миссия подразделения, заключающаяся в том, чтобы содействовать развитию культуры обучения.

Наш менеджер имеет репутацию человека, не склонного к переменам. Придя сюда, я была преисполнена новаторских идей; мне вообще свойственно стратегическое мышление, и у меня большой опыт сотрудничества с лидерами команд. Когда я предлагала что-то новое, ко мне относились со скепсисом и/или прямо с порога все отменяли. Коллеги убеждали меня оставить попытки. Я взывала к их стратегическому мышлению и пробовала проталкивать свои идеи через их посредничество... но сотрудники продолжали убеждать меня в том, что это все равно ни к чему не приведет, а только разозлит начальника. В большинстве случаев действительно ничего не происходило (т. е. мои предложения отвергались или мне не удавалось договориться о деталях), но иногда все же идею удавалось реализовать, и тогда наш вице-президент высоко отзывался об „идеях нашего менеджера“. Вот так!

Командная работа не складывалась. Сказывался недостаток доверия и сотрудничества в коллективе. Каждый занимался своими делами, так что идея развития культуры обучения казалась практически неосуществимой. Служащие компании были немотивированны и ко всему относились с цинизмом. Не верили в какие-то новые идеи, потому что „все это никогда не будет реализовано“. Надо мной смеялись, когда я демонстрировала оптимистический настрой насчет какой-то новой задумки. Мне говорили, что рано или поздно начальство меня „пристрелит“.

В конечном счете недостаток доверия, микроменеджмент, отсутствие безопасности и взаимопонимания привели к тому, что наша администратор отказалась ходить на совещания и выполнять свою работу и грозилась уйти, так что в итоге ее просто отпустили. Я никогда не оказывалась в подобной ситуации, и это меня шокировало. На моих глазах эта женщина превратилась из очень хорошего работника в циничную и озлобленную особу, полностью лишенную какой-либо уверенности в себе.

Такое впечатление, что организация вообще не желает решать реальные проблемы. Конфликтов избегают или подавляют их на корню, а в команде царит боязнь проявить сколько-нибудь искренние чувства. Неудивительно, что мы совершенно не достигаем никаких целей. Менее чем за год уволились трое. И все это, по их словам, из-за нашего менеджера. Только я пока остаюсь, но тоже скоро уйду, потому что хочу найти себе такое место, где смогу проявить себя. В итоге останется только одинокий начальник, недоумевающий, почему же вся его команда разбежалась. Вряд ли он догадается посмотреть в зеркало».

### **Третьи ворота: принадлежность**

На стадии третьих ворот у нас появляется возможность перейти к истинному чувству принадлежности и полноценной психологической безопасности.

К этому моменту мы уже прошли через ворота безопасности и цели и продолжаем терять энергию при любых угрозах, с которыми сталкиваемся. В результате не сможем в полной мере насладиться урожаем благ, свойственных третьим воротам, если отягощены проблемами, оставшимися в наследство от первых двух стадий. Кроме того, если мы хотим добраться до четвертых, последних, ворот, рычажки на всех оценочных шкалах, относящихся к третьим воротам, должны переместиться ближе к отметке «весьма вероятно».

Эта третья стадия связана с созданием условий для того, чтобы человек мог искренне чувствовать себя частью команды и иметь способность выполнять самую трудную работу в сотрудничестве со

своими коллегами. Это соответствует такмановской стадии результативной работы, но только тогда, когда по всем критериям оценки среды достигнут высокий уровень вероятности. Сами критерии оценки на стадии третьих ворот таковы:

- 1) группа вас уважает и ценит;
- 2) существует достаточно высокий уровень доверия;
- 3) вы чувствуете себя в достаточной безопасности, чтобы идти на риск и совершать ошибки;
- 4) вы способны эффективно разрешать конфликты.

Первый критерий этой стадии заключается в том, насколько, как нам кажется, группа уважает или ценит нас. Когда нас ценят, с биологической точки зрения это придает нам чувство защищенности, а если мы представляем собой достаточно большую ценность, шансы на то, что нас выгонят из группы, снижаются. Уважение несколько отличается (вас могут ценить, но не уважать и наоборот), однако оно также является мерой вашей значимости в коллективе и обеспечивает защиту. Кроме того, когда нас ценят и уважают, мы ощущаем не только защищенность, но и принадлежность, каждому приятно, когда он не пустое место в глазах окружающих.

Далее мы оцениваем, в какой мере можем доверять другим. На этой стадии совместной работы члены команды уже должны иметь достаточный опыт взаимодействия, чтобы можно было судить о том, насколько высока степень взаимного доверия. А она тем выше, чем меньше было на предыдущих стадиях угроз и утечек энергии (или утечки были, но люди уделяли достаточно времени и энергии развитию взаимоотношений). Именно здесь важно, сколько вы успели положить шариков в пресловутую банку. Чтобы ситуация заслужила положительную оценку, шариков должно быть достаточно, но никогда не поздно их добавлять.



*Третьи ворота: принадлежность*

Вопрос психологической безопасности на этом этапе снова возникает, но теперь в смысле второй части определения Эдмондсон: «Это разделяемая всеми членами убежденность в том, что они могут без опаски идти на риск в межличностных отношениях. Речь идет о таком климате в команде, который характеризуется взаимным доверием и уважением, где люди не боятся быть собой». Сотрудники чувствуют возможность идти на риск и совершать ошибки, потому что знают, что в этом случае им не грозит никакая опасность. Они могут полностью раскрывать все свои грани, а не просто рисковать в профессиональном смысле, снимать с себя маски, которыми они прикрывали свое истинное «я». Это служит фактором энергетической поддержки, потому что высвобождает энергию, которая ранее растрачивалась на обеспечение должного или профессионального имиджа. Люди не перестают быть профессионалами, просто они становятся более искренними и открытыми по отношению друг к другу.

Наконец, работники оценивают, насколько вероятно то, что их команда способна разрешить любой конфликт. Как говорилось выше, истинная коллаборация требует умения справляться с конфликтами,

группа должна ощущать определенную уверенность в том, что конфликты действительно можно эффективно преодолеть. Это позволяет коллегам вступать в креативные дискуссии, которые неизбежно возникают в процессе сотрудничества, зная, что при этом можно сохранить, а то и укрепить взаимное уважение и доверие. Кроме того, работникам надо знать, что конфликты не будут иметь долговременных последствий, отражающихся на взаимоотношениях в коллективе, и не повлияют на место каждого в группе.

Все эти бессознательные оценки складываются в общее ощущение, можете ли вы положиться на команду и быть уверены в своей роли или вам все-таки нужно продолжать тратить силы на самозащиту. В случае преимущественно позитивных оценок не исключено, что у вас появится желание по-настоящему раскрыться и проявить себя в полную силу. Потенциальные препятствия, мешающие выйти на максимальный уровень результативности, устраняются, и тогда начинается настоящая работа. Кроме того, в команде возникают подходящие условия для синхронизации нейронной активности, что делает рабочий ритм более быстрым и легким. Группа превращается в хорошо смазанный механизм, где работа как будто бы не требует никаких усилий, даже когда решаются очень сложные задачи.

Третьи ворота особенно важны тем, что это еще и зона ощущения невероятной радости и счастья. Связано это с обретением чувства принадлежности, а его жаждет испытать каждый. Именно это имеет в виду Пол Зак, когда говорит: «Работа доставляет радость, когда делаешь важное дело с людьми, которым доверяешь». Такое ощущение очень сильно мотивирует. Люди испытывают гордость и энтузиазм в отношении своей работы и глубокую заботу относительно коллег. В результате они зачастую далеко превосходят предъявляемые к ним ожидания и становятся теми самыми вовлеченными работниками, о которых говорится в исследовании *Gallup*.

Все мы стремимся к обретению чувства принадлежности, однако это на самом деле очень редкий опыт. Командам обычно очень трудно добраться до данного уровня, а если и удастся, то любые перемены, будь то смена лидера или пары сотрудников, могут резко изменить динамику. Это можно исправить, но потребуется некоторое время. Пережившим такого рода опыт работы в команде бывает очень больно терять это. Более того, некоторые люди на протяжении всей своей

карьеры пытаются достичь этого состояния или обрести его вновь. Воссоздать этот опыт непросто, ведь он является кульминацией всего, что было ранее, включая вклад каждого сотрудника, а также совокупный итог всех индивидуальных и коллективных угроз и факторов поддержки.

С помощью этой модели, а также методов и стратегий, которыми я поделюсь в следующей части, мы можем создавать и воссоздавать такого рода командные переживания. Ответ заключен в нашей биологии и в умении учитывать те естественные процессы, которые наш организм уже использует в процессе взаимодействия с окружающими людьми.

Только команда, находящаяся в наилучшей форме, может пройти через четвертые, последние, ворота, олицетворяющие максимальную результативность.

### **Четвертые ворота: максимальная результативность**

Мало групп достигают четвертых ворот, но те, которым это удастся, переходят в состояние невероятно высокой производительности и потенциала. Члены команды на этом уровне так тесно взаимосвязаны и заинтересованы, что им удастся заниматься творческой инновационной работой, идти на риск, когда это уместно, и извлекать уроки из каждого опыта.

Их ничто не сдерживает; каждый человек проявляет максимум того, на что способен, и сотрудничество дается им без малейшего усилия, благодаря чему удастся решать даже самые трудные задачи с кажущейся легкостью. Члены команды искренне симпатизируют друг другу, им в радость работать вместе. Даже если они не общаются во вне рабочее время, в любом случае в их коллективе царит атмосфера истинного товарищества.



*Четвертые ворота: максимальная результативность*

В такой группе царит психологически безопасная среда и демонстрируются те качества, которые выявила в своем исследовании компания *Google* (эмпатия и поочередная смена ролей). Члены команд, прошедших четвертые ворота, демонстрируют взаимную симпатию, которая произрастает из взаимного доверия и уважения. Для них естественно ожидать друг от друга полной самоотдачи, потому что им и в голову не приходит, что может быть по-другому. Они проявляют эмпатию по отношению друг к другу, потому что каждый искренне заботится о своих коллегах.

Мне посчастливилось несколько раз работать в таких командах, иначе я, возможно, не поверила бы, что такое вообще существует. Но это действительно существует! Когда об этом знаешь, неизбежно сравниваешь с этим другие группы – это становится стандартом. Когда я прошу людей поделиться опытом работы в великих командах, они всегда описывают качества, присущие стадиям четвертых ворот.

Команды, прошедшие четвертые ворота, настолько эффективны, что именно они меняют правила игры в организациях, являются источником инноваций, креативности и продуктивности, локомотивом организации в ее движении к стратегическим целям. Более того, чтобы

иметь доступ к этим редко встречающимся высокопроизводительным командам, многие компании даже используют аутсортинг, обращаясь за помощью к коллективам из других организаций.

Некоторые предприятия также экспериментируют: нанимают готовые команды, у которых есть опыт выдающейся совместной работы. Такие группы выступают как единое целое, так что вы либо нанимаете всех, либо никого.

Недавно в *Wall Street Journal* была опубликована статья под названием «Почему компании должны нанимать команды, а не отдельных работников». В ней доктор Сидни Финкельштейн из Дартмутского колледжа описывает преимущества этой уникальной стратегии следующим образом.

- Удаётся избежать влияния бессознательных стереотипов, которые могут негативно влиять на процесс рекрутинга.
- Повышается уверенность в том, что члены команды будут действительно хорошо работать вместе, поскольку они уже это делают.
- Организация избегает риска нанять претендентов, которые преувеличивают свои навыки, особенно в части способностей к социальному взаимодействию.
- Компания получает команду, которая не требует времени на раскачку, а сразу приступает к работе.
- Снижается вероятность того, что конфликты внутри команды приведут к снижению продуктивности.

Автор статьи пишет: «На деле нанимать целую команду представляется правильным решением даже на интуитивном уровне. Решая сделать ремонт в своем доме, люди обычно предпочитают не полагаться на случай, внося какие-то изменения время от времени. Гораздо лучше заглянуть вперед, оценить свои будущие потребности и разработать единый и надежный план работ. Однако в компаниях менеджеры постоянно пускают этот процесс на самотек. Нанимают людей по разным мотивам, а потом пытаются собрать их в цельную команду. И очень часто это не срабатывает».



Таким образом, организация, в которой большинство команд относится к категории четвертых ворот, обладает невероятным конкурентным преимуществом. Но я осмелюсь утверждать, что вместо того, чтобы фокусировать внимание на стратегиях найма или переманивания того небольшого количества команд этого уровня, которые существуют на рынке, лучше все-таки потратить энергию и создать такие условия, чтобы каждая команда имела поддержку и все возможности добраться до четвертых ворот.

Это означает, что руководству организации следует тщательно формировать команды, следя за тем, чтобы они чувствовали безопасность, поддержку, ясно видели цели, потому что это критически важно на ранних стадиях работы. И еще нам нужны четкие инструменты и способы вмешательства, которые можно было бы использовать, когда хорошая команда сходит с рельсов. К счастью, практически любую группу можно настроить на успех, любая команда может вернуться на правильный путь, если ей случилось оступиться на каком-то из ранних этапов. Но это требует целенаправленных усилий и чуткого руководства со стороны лидеров, потому что придется отступить назад, за уже пройденные ворота, и исправить допущенные на предыдущих стадиях ошибки. Я делала это со многими командами. Это требует гораздо больших усилий, чем если бы все шаги были правильными с самого начала. В части VI мы поговорим о необходимых инструментах.

## 23. Путь через ворота

Мы рассмотрели стадии, соответствующие четырем воротам, а теперь давайте исследуем эту модель в целом. В идеале четверо ворот опираются друг на друга: прочная основа безопасности первых ворот создает возможность для большего успеха на стадии вторых ворот. А сильное чувство цели и чувство «мы» – предтеча истинного чувства принадлежности. Но ворота не линейны; они накладываются друг на друга, опираясь на то, что было приобретено или утрачено на предыдущих уровнях.

Даже команда, прошедшая четвертые ворота и действующая на пике производительности, может пострадать, если угрозы со стороны предыдущих уровней возникают снова, меняя климат физической или психологической безопасности, либо утрачивается ясность в отношении проекта либо необходимых для успеха ресурсов. Как и через реальные ворота, в движении к успеху их следует проходить последовательно, но, если случится загвоздка, возможно и отступление назад через те же ворота.



*Модель четырех ворот на пути к максимальной результативности команды*

Рассмотрим некоторые примеры реальных команд и потенциальное влияние событий на различные ворота. Ради простоты будем сравнивать две команды (Y и Z), относящиеся к одной и той же организации и состоящие из четырех сотрудников каждая.

Члены каждой из команд проходят первые ворота, когда их собирают вместе для начала работы над новым проектом, они должны сформировать рабочую группу. Именно тогда они начинают процесс бессознательной оценки ситуации, касающейся их безопасности. Вопросы безопасности, относящиеся к первым воротам, могут возникать на первых же совещаниях или позднее. Посмотрим, каким может быть воздействие нижеследующих событий на вас или вашу команду. Речь идет о реальных примерах, имевших место в современных командах.

- Лидер команды начинает сессию обсуждения нового проекта, но при этом активно критикует мнение одного из участников или просто лишает его права голоса.
- Один из членов команды приглашает коллегу на свидание. Получив вежливый отказ, продолжает настаивать, но так, чтобы его не слышали другие сотрудники или начальник.
- Один работник слышит, как его коллеги во время перерыва рассказывают друг другу расистские анекдоты.
- На одном из совещаний лидер команды, который является также начальником, приносит бейсбольную битку и ходит по комнате, размахивая ею над головой и одновременно внушая присутствующим, как важно, чтобы коллектив выполнил поставленные перед ним задачи.

Любая угроза из вышеперечисленных может снижать производительность как отдельных работников, так и всей группы, если она не решается или не уравнивается столь же сильными факторами поддержки. Если в команде Y имеет место одна или две из вышеперечисленных угроз, а команда Z с такими угрозами не

сталкивается, тогда команда Z будет иметь бóльшую производительность и энергию при прохождении вторых ворот.

Когда команды проходят вторые ворота, они сосредоточены на целях и оценивают вероятность успешного решения поставленных задач. Посмотрим, какое влияние нижеследующие примеры из реальной жизни могут оказать на отдельных членов группы и на весь коллектив в целом.

- Лидер команды недостаточно четко объясняет ключевые аспекты проекта и не спешит сообщить участникам обещанную дополнительную информацию.
- Один из членов команды имеет большой опыт работы в какой-то области, но относящаяся к его компетентности часть проекта поручается другому сотруднику.
- Перед группой поставлены практически невозможные сроки, которые требуют, чтобы работа над всеми аспектами проекта была максимально отлажена, в то время как команде еще не приходилось работать в таком авральном режиме.
- Во время совещаний один из членов команды постоянно берет слово, не давая высказаться другим, присваивает себе заслуги коллег или в чем-то их обвиняет.

Эти угрозы, если они должным образом не разрешаются или не нейтрализуются факторами поддержки, могут негативно сказываться на результативности группы, при этом потери энергии у работников будут неравномерными: одни теряют больше, другие – меньше. Кроме того, все еще сильное воздействие могут иметь и другие угрозы. Например, если в отношении одного из членов команды наблюдаются домогательства или остракизм со стороны группы, это может усиливать утечку энергии.

Если обе команды, Y и Z, сталкиваются с одной угрозой на этом этапе, то команда Z будет все еще опережать вторую команду по общему уровню энергии и потенциалу и иметь больше возможностей использовать вторые ворота для дальнейшего прогресса группы. Члены команды Z с большой вероятностью обладают чувством «мы»,

поэтому начинают функционировать как единый коллектив, настроенный на максимальную степень сотрудничества. В то же время у членов команды Y больше оснований проявлять осторожность с точки зрения вовлеченности и самоотречения, поэтому они остаются на позиции «я» или, хуже того, переходят в оппозицию типа «свои против чужих».

Как видите, проходя через третьи ворота, команда Y нуждается в решении проблем, связанных с постоянно увеличивающимся дефицитом энергии, чтобы иметь шанс воспользоваться преимуществами этой стадии. Но можете также себе представить, что большинство групп, имеющих проблемы на первых двух стадиях, редко останавливаются, чтобы починить то, что испорчено.

Стадия третьих ворот тесно связана с чувством принадлежности, и команды анализируют ключевые факторы, помогающие им обрести истинное чувство принадлежности и психологической безопасности, потому что в противном случае они продолжают испытывать те же проблемы, которые мешают достижению максимальной результативности. Давайте посмотрим, как нижеследующие реальные примеры способны повлиять на известные вам команды.

- Члены группы выражают признательность друг другу за вклад каждого в коллективные усилия. Или, наоборот, члены команды неуважительны по отношению друг к другу.

- Люди доверяют друг другу, проявляя все больше искренности и открытости во взаимоотношениях. Или же кто-то из сотрудников не оправдывает доверия своих коллег.

- Члены группы чувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы не бояться идти на риск, совершать ошибки и учиться на них. Или же люди начинают осторожничать, скрывать свои идеи, способности и/или промахи.

- Когда есть конфликт, члены команды решают проблемы открыто и доброжелательно. Или же они начинают сплетничать, злословить и проявлять пассивно-агрессивное поведение.

Третьи ворота действуют как трамплин, ускоритель для команд, которые находятся в хорошей форме, так что команда Z имеет все шансы быстро продвинуться к четвертым воротам.

Моя модель четырех ворот позволяет лучше диагностировать и прогнозировать поведение команд. Она может помочь их членам и лидерам лучше разобраться в важности каждой ворот и на этой основе разрабатывать план действий, позволяющий выйти на путь к успеху, а также быстро решать возникающие проблемы и устранять сложности. Проблемы не исчезают сами по себе, их нужно целенаправленно и активно решать, в противном случае их негативные эффекты будут длительное время тянуть группу вниз, не давая ей реализовать свой потенциал или достичь максимальной результативности. Хорошая новость заключается в том, что высокоэффективные команды реально могут быть созданы. Потенциал каждой ворот можно максимизировать с помощью конкретных действий, которые не только повышают уровень безопасности и эффективности команд, но и ускоряют процесс. Все это мы подробно рассмотрим в части VI.



## **Персональный практикум**

Сравните опыт двух команд: команды успешной и команды, которая переживает трудности. Давайте посмотрим, в чем они отличаются при движении через четверо ворот к пиковой результативности. Сделайте записи в приведенной ниже таблице.

	Успешная команда	Проблемная команда
Ворота 1. Безопасность		
Ворота 2. Цель		
Ворота 3. Принадлежность		
Ворота 4. Максимальная результатив- ность		

*Комментарии:*

# Стратегии для руководителей, лидеров и членов команд

*Вы не вдохновите своих коллег, показывая им, какой вы замечательный. Вы сделаете это, демонстрируя им, какие они замечательные.*

***Робин Беникаса, чемпионка мира,  
автор книги «Как устроена победа:  
8 главных уроков лидерства от  
самых стойких команд на земле»  
(How Winning Works: 8 Essential  
Leadership Lessons from the Toughest  
Teams on Earth)***





## **24. Создание команды четвертых ворот**

Сверхрезультативные команды четвертых ворот не возникают в одночасье. Они формируются, когда условия подходящие, общими усилиями руководителей, лидеров и членов команд и стимулируются правильной организационной политикой. Прежде чем вам будут предложены конкретные стратегии для каждой стадии развития группы, давайте рассмотрим некие общие принципы, которые применимы к каждому, кого волнует максимизация результативности команд.

### **1. Учитывайте силу биологии в межличностных контактах**

Хотя научно-технический прогресс сделал возможным общение с другими людьми посредством видеозэкрана или телефона, наш мозг создан для личного общения. Он читает мотивы и намерения окружающих по микроскопическим движениям мышц, языку тела, феромонным сигналам, и почти все это теряется при общении с использованием технических средств. Даже видеоконференции грешат утратой третьего измерения, что препятствует правильному прочтению намерений другого человека.

На ранних стадиях создания команд, когда доверие еще только формируется, предпочтительно делать упор на непосредственном общении, потому что таким образом все члены команды имеют возможность использовать полный набор биологических элементов для взаимосвязи и коммуникации. Если вы не пожалеете на это времени и сил, это обеспечит огромную отдачу с точки зрения прохождения первых и вторых ворот, что заложит фундамент успеха на последующих стадиях. Если нет возможности собирать людей воедино физически, компенсируйте дефицит непосредственного общения более частым и глубоким опосредованным общением, которое целенаправленно помогает участникам лучше узнать друг друга и выстроить доверительные отношения.

	Очное общение	Видео	Телефон	Текстовые сообщения
<b>Мимика</b> Четыре области лица: брови, глаза, нос, рот	✓	✓		
<b>Язык тела</b> Положение, наклон, стремительность движений	✓	✓		
<b>Голос</b> Интенсивность, громкость, тембр, интонация, ритм, манера, паузы	✓	✓	✓	
<b>Феромонные сигналы</b>	✓			
<b>Слова</b>	✓	✓	✓	✓

*Непосредственное общение снабжает мозг наибольшим объемом информации*

## 2. Выбирайте или воспитывайте лидеров, которые сильны в культивировании сотрудничества

Эффективное управление командой требует высокого уровня эмоционального интеллекта и коллективного разума, так как это тесно связано со способностью извлекать из группы людей максимальный потенциал. По традиции большинство лидеров выбираются на основе их успехов в роли индивидуальных исполнителей, хотя, как показывает опыт, такая подоплека зачастую лишь вредит развитию команды, если человек, вступивший в новую роль, не может совершить этот очень важный переход от роли исполнителя к роли координатора, посредника. Точно так же, если вы ищете новых лидеров для своей организации, избегайте назначать руководителями тех, кто *одновременно* является начальником для членов выбранной команды. Это верный путь к катастрофе, потому что традиционные иерархические взаимоотношения и процедуры отчетности и

аттестации сотрудников затрудняют создание по-настоящему психологически безопасной среды. Когда люди знают, что, возражая лидеру, они могут навредить своей карьере, то биологически ориентируются в первую очередь на защиту своей личной безопасности (как залога выживания).

Поэтому лучше искать людей, которые от природы являются хорошими координаторами и дополнительно укрепили навыки руководства с помощью тренинга и коучинга. Ищите их не среди лучших исполнителей, а среди людей общительных, имеющих обширные связи. Найдите человека, к которому другие постоянно обращаются за советами, помощью и поддержкой, кто создает атмосферу гармонии и помогает другим максимально себя проявить. Такие скрытые бриллианты есть в любой организации, они только ждут возможности продвинуться на лидерские роли. Остается лишь должным образом организовать обучение стратегиям и развивать ключевые навыки.

Также позаботьтесь о том, чтобы существующая система аттестации сотрудников давала возможность оценить лидеров групп исходя из правильного набора критериев. Успех должен измеряться на основе того, насколько хорошо они создают психологически безопасную среду в своей команде и способствуют вовлечению служащих, снижению текучести кадров, а также какие результаты показывают их команды с точки зрения успешного выполнения поставленных задач, сотрудничества и инноваций.

### **3. Укрепляйте психологическую безопасность**

Как мы видели, психологическая безопасность является ключевым качеством, отличающим успешные команды. От того, как люди собираются и принимаются за совместную работу, зависит, возникнет ли в коллективе атмосфера доверия или конфликтов и взаимных обвинений. Сотрудникам нужно знать о психологической безопасности и навыках, которые необходимы для ее формирования и поддержания. Создание психологически безопасной среды включает в себя проявления эмпатии и других граней эмоционального интеллекта, а также методы, позволяющие учитывать мнение каждого человека,

чтобы к каждому прислушивались и каждого ценили. Нужно уметь задавать вопросы так, чтобы это позволяло безопасно углубить дискуссию и расширить круг ее участников. В частности, менеджерам/лидерам важно научиться ломать тот психологический барьер, который неизбежно возникает в отношениях начальников и подчиненных.

Доктор Эми Эдмондсон из Гарвардского университета в ходе своих исследований обнаружила, что лидеры играют чрезвычайно важную роль в деле создания психологически безопасной среды. Приведенные ниже пять правил поведения входят в арсенал любого хорошего лидера, но рядовые члены команды тоже могут их использовать, чтобы компенсировать недостаток соответствующих качеств и навыков у лидера или с целью оказания ему помощи. Помните, что в команде быть лидером – работа каждого. Читая эти строки, подумайте о том, как вы могли бы начать проявлять эти правила поведения, чтобы укрепить коллективизм.

### ***Будьте доступны***

Доступность создает возможности для открытого, доброжелательного общения. Если мы слишком спешим покончить с одним вопросом и перейти к другому и говорим только о насущных делах, то упускаем возможности для неформального социального общения, которое может оказаться очень ценным. Подумайте над тем, как вы могли бы стать более доступными для бесед, непосредственно не связанных с работой, потому что так называемые пустые разговоры на самом деле не такие уж и пустые. Менеджеры и лидеры должны стараться держать свою дверь открытой, чтобы люди могли просто заглянуть и пообщаться. Также помните о необходимости чаще покидать свой кабинет и быть там, где работает ваша команда. Стратегия менеджмента «управляй, прохаживаясь» может быть очень даже эффективной.

### ***Признайте, что вы тоже можете ошибаться***

Не надо делать вид, что вы безгрешны, особенно это важно для менеджеров и лидеров, потому что позволяет разрушить иерархический барьер и построить более искренние отношения. Это и

повысит ваши шансы на успех, и даст вашим подчиненным возможность внести свой уникальный вклад. Фразы типа «Я могу, наверное, что-то упустить, поэтому мне нужна ваша помощь», или «У нас с вами разные точки зрения – что вы видите такое, чего не вижу я?», или «Я не эксперт в этих вопросах и хочу, чтобы вы помогли мне разобраться» являются приглашением перейти черту власти и иерархии.

### ***Приглашайте членов команды к более активному участию***

Задавайте как можно больше вопросов, чтобы дать другим участникам возможность поделиться своим мнением. Эдмондсон рекомендует задавать вопросы, которые расширяют и углубляют дискуссию. К числу таких вопросов относятся следующие:

- А что думают другие?
- А что мы упускаем?
- Какие другие варианты нам следует учесть?

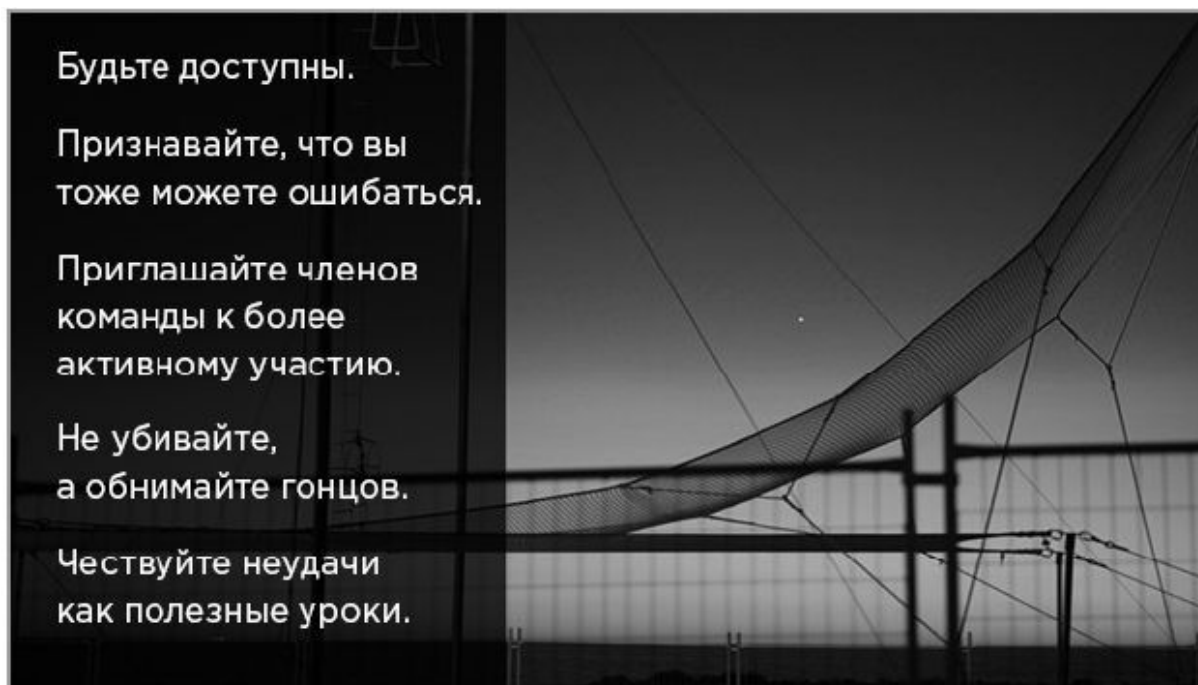
К числу углубляющих вопросов относятся такие:

- Что именно вас беспокоит?
- Что навело вас на эту мысль?
- Можете ли вы привести пример?
- Что, по вашему мнению, может случиться, если мы сделаем X?

Такого рода вопросы по большей части являются прерогативой лидеров и менеджеров, но в принципе их может задавать любой член команды.

### ***Не убивайте, а обнимайте гонцов, приносящих худые вести***

Если вы хотите повысить шансы на то, что люди будут идти на риск и совершать ошибки, не казните гонцов, приносящих плохие вести. Когда лидер негативно реагирует на неприятные новости, это отбивает охоту у сотрудников высказывать свое мнение в будущем. Так что поощряйте тех, кому хватило мужества выступить со своей точкой зрения. Говорите им: «Спасибо вам за то, что рассказали», «Я действительно ценю ваш вклад», «Я очень благодарен вам за то, что вы обратили на это мое внимание». Это позволяет вынести всю значимую информацию, все важные точки зрения на поверхность, где их можно будет внимательно рассмотреть, вместо того чтобы затушевывать и подавлять.



*Способы создания психологически безопасной среды лидерами*

### ***Чествуйте неудачи как полезные уроки***

Воспринимайте неудачи как мощные источники информации и озарения. Помогайте другим извлекать важные уроки из полученного опыта, никого не виня и не стыдя. Задавайте такие вопросы: «Как мы можем использовать этот опыт, чтобы стать лучше? Какие новые идеи можно извлечь из этого? Что нам следует начать делать по-другому,

чтобы это не повторилось?» В некоторых организациях есть даже поощрительные премии в номинациях «Падай быстро» и «Падай вперед», потому что тамошние руководители знают, что никакие великие инновации не обходятся без неудач и падений. Если вы не верите мне, тогда, может быть, вас убедит великий магистр Ордена джедаев Йода, который в фильме «Звездные войны: Последние джедаи» (*Star Wars: The Last Jedi*) учил Люка Скайуокера: «Лучший учитель – неудачи наши».

Но научиться поддерживать психологическую безопасность – это только начало. Очень важно затем отслеживать свидетельства того, что команда уверенно движется вперед, сохраняя здоровый климат. Если вы замечаете признаки плохого урегулирования, такие как увеличение потока жалоб в отдел кадров, количества пропущенных по болезни дней, рост текучести кадров или снижение вовлеченности служащих, вам следует незамедлительно предпринять какие-то меры. В противном случае вы рискуете привести команду в парализующее состояние заученной беспомощности, из которого потом очень трудно выбраться.

#### **4. Не жалейте времени и сил на обучение команды и тимбилдинг**

Еще раз подчеркнем, что отличную команду не создать силами одного лишь тим-лидера. Члены группы также играют важную роль, а для этого им нужны инструменты и навыки, в том числе понимание разницы между обучением команды и тимбилдингом. Обучение – это приобретение знаний и навыков, необходимых для командной работы и успешного выполнения поставленных задач. Сюда входят тренинги по таким вопросам, как развитие групп, стили работы, инклюзия, психологическая безопасность, коммуникация, проект-менеджмент, исполнительская дисциплина, разрешение конфликтов и многое другое. В то же время тимбилдинг – это процедуры и мероприятия, направленные на то, чтобы люди лучше узнали друг друга как в личностном, так и в профессиональном плане и учились больше доверять друг другу.

Конфликт, связанный с выполнением работы, позитивно отражается на творческих способностях, тогда как межличностный конфликт оказывает негативное влияние на творчество. Навыки разрешения конфликтов имеют жизненно важное значение для здоровья команды, потому что они помогают ее членам сочетать разные идеи и стили работы, которые привносит каждый участник, не нарушая доверия, так необходимого для оптимальной работы.

По этой причине было бы чрезвычайно полезно разработать своего рода командный кодекс, документ, в котором подробно прописаны командные правила игры. Например, там могут быть определены основные правила и рекомендации, касающиеся поведения членов команды, разъясняется роль каждого сотрудника. Этот кодекс может помочь обеспечить отчетность всех участников и вовремя замечать неладное, когда что-то идет не так. В таблице ниже представлены вопросы и категории, которые я рекомендую включать в такой кодекс. Вы можете скачать эту форму на сайте [www.Britt Andreatta.com/Wired-to-Connect](http://www.BrittAndreatta.com/Wired-to-Connect).



Цель: Предназначение: Ориентиры: Сроки:
<i>Общие правила (как мы работаем вместе)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Критерии для оценки идей</li> <li>• Процесс принятия решений</li> <li>• Методы и формы коммуникации</li> <li>• Ожидания в отношении личного и межличностного поведения</li> <li>• Методы укрепления доверия и психологической безопасности</li> <li>• Способы и формы поощрения</li> </ul>
<i>Роли (кто что делает)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор информации</li> <li>• Анализ данных</li> <li>• Координация усилий</li> <li>• Отслеживание прогресса</li> <li>• Руководство</li> <li>• Исполнение</li> <li>• Контроль качества</li> <li>• Сплоченность и товарищество</li> <li>• Другое:</li> </ul>
<i>Разрешение конфликтов</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как и когда</li> <li>• Посредник</li> <li>• Высший авторитет</li> </ul>
<i>Отчетность</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формы отчетности</li> <li>• Сроки отчетности</li> <li>• Последствия</li> </ul>
<i>Ресурсы</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что будет предоставлено</li> <li>• Кем</li> <li>• Когда</li> </ul>

Тимбилдинг имеет иную природу. Иногда он проявляется в виде регулярных собраний членов коллектива или совместных вылазок на природу, но вообще его формы многообразны. Тимбилдинг предполагает, что люди отвлекаются от работы над поставленной задачей и целенаправленно занимаются тем, что способствует

укреплению отношений и, что еще важнее, доверия. Это позволяет командам наполнять пресловутую банку шариками, чтобы позже, когда возникнут трудности в работе, коллеги могли их преодолеть и сохранить психологическую безопасность. К сожалению, часто все это происходит впопыхах, но уверяю вас, что, если вы не пожалеете сил и времени на тимбилдинг, то это более чем воздастся вам, по мере того как ваша группа будет развиваться и реализовывать проект, над которым работает.

## **5. Ответственность команды как единое целое**

Огромное разнообразие стилей работы, навыков, мотиваций и личностных качеств, с которыми сотрудники приходят в команду, создает ряд проблем, и они могут усугубляться, если мы исподволь подрываем желание людей работать вместе, внедряя такую форму отчетности, когда каждый из них отвечает сам за себя. Каждый член команды должен знать, что они совместно отвечают за все успехи и неудачи, так что как награды, так и негативные последствия будут делить поровну. Это должно найти отражение как в системе отчетности и аттестации сотрудников, так и в правилах признания и поощрения. В противном случае, когда станет трудно, у работников возникнет искушение сосредоточиться на своих собственных потребностях, которые далеко не всегда соответствуют тому, что лучше для команды.

Как бывший преподаватель колледжа могу сказать, что в вузовской среде об этом известно уже давно. Когда студентов просят работать группой, они часто начинают жаловаться и винить своих партнеров, в конечном счете делят поставленную задачу на отдельные куски, и тогда каждый работает самостоятельно, избегая кооперации. Но если они знают, что получают одну и ту же оценку за конечный результат, то уделяют гораздо больше внимания коммуникации и коллаборации, потому что в результате все разделят судьбу проекта. И у них появляется общий интерес.

Эта стратегия может принести свои преимущества и в бизнесе. Большинство процедур аттестации сотрудников сосредоточены на оценке их личного вклада, что мотивирует (пусть и незаметно) членов

команды во главу угла ставить свои личные цели и результаты, чтобы сохранить работу (читай: физическую безопасность). Иными словами, работники стараются доказать свою индивидуальную ценность, что зачастую идет вразрез с интересами проекта, команды и в конечном счете организации.

В существующую систему аттестации сотрудников, работающих в команде, необходимо включить компонент оценки командной работы, который будет в той или иной мере влиять на общую оценку. Лучший способ поддержать команду, чтобы она умела преодолевать все трудности и подниматься после падений, заключается в том, чтобы оценивать группу как единое целое, чтобы все ее члены получали одинаковое количество баллов. Это мотивирует людей быть заинтересованными в успехе всего коллектива и одновременно служит осязаемым признанием ценности командной работы для организации. Отсутствие же коллективной ответственности может стимулировать нездоровую обстановку, когда каждый перекладывает вину на других. Это все может на многие годы ослабить компанию.

Ответственность – одна из причин, почему я выбрала ворота в качестве метафоры этой модели. Ворота висят на петлях, можно сказать, держатся на одном штыре. Для команды этим штырем является именно командная ответственность, поскольку она не позволяет каждому тянуть одеяло на себя ради самозащиты.



*Ответственность служит тем штырем, на котором держится вся модель*

Существует много способов создать такого рода систему ответственности. В некоторых моделях лидеры или начальники оценивают результаты команды, принимая в расчет и то, как была выполнена задача, и такие факторы, как степень сотрудничества или сплоченности группы. Другой способ оценки заключается в том, чтобы каждый из членов команды оценивал работу своей группы как единого целого. Это может быть очень полезным фидбэком, потому что людям приходится принимать на себя ответственность за свою собственную роль, а также за роли остальных членов команды. Подумайте, как сделать так, чтобы ваша система аттестации сотрудников точно отражала и учитывала ту огромную работу, которую выполняют в вашей организации команды.

## **25. Стратегии для старших руководителей и директоров**

Если тим-лидеры команд непосредственным образом влияют на эффективность повседневной деятельности своих сотрудников, то старшие руководители и директора компании создают более широкую культурную среду и общие условия работы, которые могут либо способствовать успеху команд, либо идти во вред. Рассмотрим семь стратегий, которые вы можете использовать.

### **1. Сделайте эффективность команд главным приоритетом**

Исследования ясно свидетельствуют: правильная работа с командами как ничто другое обуславливает успех любой организации. Сосредоточить внимание на эффективности команд – значит вкладывать свои силы и энергию в то, что обеспечит огромную отдачу в течение многих лет. В организациях, которые переживают трудности или терпят неудачи, у лидеров порой более сильная мотивация рассматривать все возможные решения, включая работу с командами.

А вот в компаниях, которые работают хорошо или даже отлично, лидеры зачастую игнорируют вопросы и проблемы, связанные с командами. Ведь когда все замечательно, когда все ключевые производственные и финансовые показатели в порядке, есть искушение думать: «Зачем чинить то, что не сломано?» Но исследования показывают, что чинить есть что. Большинство работников ежедневно испытывают на себе негативное воздействие плохо организованных команд. Вот почему я призываю лидеров крупнейших компаний, работающих с высокой прибылью, ответить на вопрос: «Разве не будет лучше, если ваша прибыль возрастет еще на 25 процентов?» Может быть, стоит снизить хотя бы на 10 процентов огромные издержки невовлеченности сотрудников и текучести кадров? Внимание, уделенное командам, принесет только пользу, и тогда, выражаясь словами Джима Коллинза, ваша организация взлетит «от хорошего к великому». Возможно, вы уже сейчас считаете себя

великими, в таком случае не хотите ли испытать супервеличие? Подумайте, какую отдачу это могло бы принести по тем критериям, которые имеют для вас значение. В любом случае задумайтесь: организация, уделяющая внимание командам сегодня, будет среди лидеров в своей отрасли завтра.

## **2. Критически оценивайте состояние своей организации**

Важным фактором описанной выше первой стратегии является ваша готовность критически взглянуть на свою организацию. Наверняка у вас имеется достаточно информации, которая позволит объективно оценить состояние корпоративной культуры и условия работы, но будьте готовы целенаправленно распознавать признаки того, что люди или команды испытывают проблемы. Чтобы до конца понять текущее состояние своей компании, нужно оценивать реальные издержки.

Например, исследование вовлеченности персонала может дать богатую пищу для размышлений, потому что эти данные обычно структурированы по менеджерам, отделам и функциональным подразделениям. Вместо того чтобы смотреть на общие тренды, копайте глубже, выискивая признаки нездоровья команд. Какие группы имеют самый низкий рейтинг? Это давняя тенденция или что-то произошло в последнее время? Как эти данные коррелируют с другими параметрами, такими как количество дней, пропущенных по болезни, уровень текучести кадров и злоупотребления разного рода льготами и привилегиями? Кто уходит из вашей организации? Женщины и цветные увольняются быстрее и в больших количествах, чем другие группы работников? Обращайте особое внимание на письменные комментарии работников как в анкетах, касающихся исследований уровня вовлеченности, так и в заявлениях об уходе.

Большинство руководителей совершают ошибку, игнорируя свидетельства и тренды или искажая негативную информацию так, чтобы она выглядела более позитивной. Я когда-то работала в международной компании, которая была глобальным лидером в своей области. Проводимые этой организацией исследования вовлеченности работников всюду сигнализировали красными флажками, однако я видела, как руководители компании поздравляли друг друга, радуясь,

что они превосходят среднюю величину по отрасли, и это несмотря на то, что данные показатели снижались три года подряд. Если не обращать внимания на растущую проблему, она не исчезнет; это приведет лишь к тому, что потом исправление ее обойдется дороже и займет больше времени.

Не забывайте: наблюдение является мощным инструментом. Старайтесь замечать, кто выступает на совещаниях, а кто нет. Обращайте внимание на язык тела выступающих, следите, кто больше занимает «эфирного времени», кто перебивает других. Задумайтесь над тем, кто из сотрудников реально высказывает интересные идеи, а кто присваивает себе чужие заслуги. Все это может много рассказать о состоянии здоровья вашей организации.

### **3. Присматривайтесь к условиям, в которых функционируют ваши лучшие команды**

К этому вопросу можно подойти с другой стороны – изучить функционирование наиболее успешных команд, чтобы понять, как организована их рабочая обстановка. Любая группа является отражением той среды, в которой работает. Определите, что именно отличает успешную команду от испытывающей трудности, это поможет понять, какие условия стоит воспроизводить и что необходимо исправить. Ищите также причины утечки энергии и факторы поддержки и старайтесь оценить влияние, которое они оказывают на способность команды двигаться через ворота.

Как вы, наверное, помните, в ходе исследования, проведенного компанией *Google*, было обнаружено, что наиболее успешными являются не те команды, которые состоят из наиболее результативных сотрудников, а те, которым удается создать психологически безопасную среду. Психологическая безопасность играет важную роль и в вашей организации тоже, но вам следует понять, каким образом она создается в самых лучших командах, а затем распространить этот опыт на другие подразделения. Пролейте свет на то, что хорошо работает, и признайте заслуги людей, которые прекрасно делают свою

работу. Признание и поощрение имеют огромное значение, и то, что вы поощряете, приумножается.

Наверняка вы наткнетесь на проблемы, внушающие беспокойство. Либо выявите подразделения, где сотрудники чувствуют по отношению к себе угрозу или отсутствие безопасности, либо обнаружите негативные стили менеджмента или лидерства, варьирующиеся от небрежности до открытой враждебности. Могут проявиться свидетельства домогательств, буллинга или агрессии. Даже малозаметные признаки необходимо выявлять и разбираться с трудностями как можно раньше, если вы хотите быть организацией, где команды и сотрудники процветают.

Так что без промедления приступайте к действию. Чем дольше сеющий рознь менеджер остается в своей должности, чем дольше дисфункциональная группа продолжает свою разрушительную работу, тем больше энергии организация теряет изо дня в день и тем вероятнее развитие ситуации заученной беспомощности.

Вам предоставляется великолепная возможность показать своей компании, что у вас слово в отношении создания высокой корпоративной культуры не расходится с делом. Мишель Моллкой, возглавляющая отдел обучения персонала в крупной больнице, говорит: «Что дозволяется, то поощряется». То, что вы обнаруживаете, уже известно людям, которые видят это каждый день, живут этим. И когда вы замечаете проблемы, то сотрудники смотрят на вас и ждут, собираетесь вы исправить эти проблемы или намерены повернуться к ним спиной.

Необходимо призывать тим-лидеров к ответу за работу подчиненных им команд и сотрудников. Лидеры и менеджеры должны иметь свой набор критериев результативности: насколько хорошо они формируют у себя психологически безопасную среду, стимулируют вовлеченность служащих и создают условия, при которых люди могут сотрудничать и заниматься инновациями. Если они будут знать, что несут ответственность и отвечают за здоровье своих команд, то сделают это своим приоритетом. Это самый быстрый способ изменить к лучшему культуру в организации.

### **Пример: глобальная консалтинговая фирма**



### *Размер организации: крупная*

«Я в этой фирме уже достаточно давно и почти все это время проработал под началом одной и той же руководительницы. Я попал к ней случайно, но она настолько замечательный лидер и менеджер, что мне не хочется уходить от нее. Работать в консалтинговых фирмах интересно: то и дело меняешь команды, взаимодействуешь с разными людьми. Всякий раз, когда работаешь с кем-то, это становится очередным пунктом в твоём послужном списке, и каждый раз, когда ты хочешь присоединиться к новому проекту, перечень твоих заслуг принимают во внимание, чтобы убедиться в том, что ты подходишь.

Кроме того, когда люди включаются в работу над проектом, они хотят знать и об опыте, и о послужном списке их лидера, часто спрашивают об этом. Руководительница, о которой я говорю, имеет изумительный послужной список, к ней тянутся талантливые сотрудники. Больше всего впечатляет, что она притягивает к себе не только лучших исполнителей, но и, на мой взгляд, самых приятных и доброжелательных людей; этими качествами отличаются все работающие в её команде – достаточно взглянуть на то, как они взаимодействуют друг с другом.

С моей точки зрения, главным достоинством этой руководительницы является то, что она умеет создать чувство психологической безопасности для всех, кто работает с ней. В этом смысле я вижу полное соответствие с результатами исследовательского „проекта Аристотель“, организованного компанией *Google*. Эта женщина даёт нам возможность мыслить и действовать самостоятельно, чувствовать себя хозяевами положения и постоянно стремиться к большему. Мы спокойно можем выходить за рамки того, на что способны, потому что чувствуем полную поддержку и поощрение. Иногда мы оступаемся, а порой и падаем, и она поддерживает нас в такие моменты, это придаёт нам уверенности в своих силах, мы не боимся рисковать.

Это дает нам ряд значительных преимуществ. Возглавляемые ею команды успешно справились с несколькими важными проектами, имеются позитивные отклики от клиентов. Организация получает большую выгоду от того, что клиенты возвращаются снова и снова (зачастую с еще более крупными заказами), не говоря уже о том, что по их рекомендации приходят новые заказчики. Эта руководительница отвечает также за ряд программ и инициатив; такое высокое доверие оказывается лишь немногим менеджерам ее уровня.

Нам нужно еще больше менеджеров, которые бы брали с нее пример, мотивируя и вдохновляя членов своей команды и умея создавать обстановку с высоким уровнем психологической безопасности».

#### **4. Переключайтесь с роли исполнителя на роль координатора**

Старшим руководителям и директорам также следует видеть в себе координаторов, посредников. Функциональные подразделения и отделы, находящиеся у вас в подчинении, являются командами, и ваши непосредственные подчиненные тоже образуют своего рода команду. Ваша роль – быть для них координатором и создавать коллективную среду, которая позволяет им наилучшим образом проявлять себя и достигать результатов.

Если вы хотите быть настоящим лидером, то не должны почитать на лаврах своего положения или статуса. Занимайтесь саморазвитием, будьте готовы учиться и расти. Рекомендую сосредоточиться на развитии эмоционального интеллекта, эмпатии и коллективного интеллекта и особое внимание уделять формированию психологической безопасности.

Будьте образцом тех качеств, которые обеспечивают психологическую безопасность вашей команды. Будьте доступны. Признавайте, что вы тоже можете ошибаться. Привлекайте сотрудников к активному участию. Не убивайте, а обнимайте гонцов, приносящих плохие вести. Чествуйте неудачи как полезные уроки.

Когда вы предоставляете своей группе возможность наблюдать за процессом создания психологически безопасной среды, а затем предлагаете испытать ее на собственном опыте, это позволяет им самим стать моделью такого поведения вслед за вами – уже для своих групп.

Каждый лидер может освоить эти навыки, хотя некоторым это дается с трудом, люди могут быть лишены способности создавать по-настоящему безопасную среду для других или выступать координатором оптимальных условий работы без личного вмешательства в этот процесс. Если это свойственно вам, то это нормально, просто в качестве компенсации старайтесь окружать себя людьми, которые сильны в этом, чтобы вы могли сосредоточиться на своих сильных сторонах. Не игнорируйте этот жизненно важный элемент; делегируйте его тем, кто, по вашему мнению, с этим справится, ведь в конечном итоге ваши подчиненные и организация в целом должны получить то, в чем нуждаются.

## **5. Инвестируйте в учебу**

Рост и совершенствование невозможны без обучения. В современном быстро меняющемся мире пять лет – это уже очень много для любого усвоенного навыка, а это означает, что профессиональное развитие является ныне неотъемлемой частью профессиональной карьеры. Умные руководители понимают, что для того, чтобы организация оставалась на переднем крае в своей отрасли, ее работники должны постоянно углублять свои знания и навыки.

Инвестировать время и средства в учебу – это не значит просто предлагать служащим программы тренинга. Нейробиология пролила свет на то, как люди приобретают новые знания и меняют поведение, а научно-технический прогресс дал нам множество инструментов для разработки и обеспечения учебного процесса. Если создание культуры обучения пока не в фокусе вашего внимания, вы должны обязательно на этом сосредоточиться. Вот несколько важнейших причин для этого.

- В самых успешных организациях вероятность наличия культуры обучения в пять раз выше, чем в наименее успешных.

- Культура обучения обеспечивает 46 процентов общего улучшения результатов бизнеса, включая инновации, скорость выхода продукции на рынок и увеличение доли рынка.
- Повышение эффективности учебы на каждые 10 процентов влечет за собой рост результативности работы служащих на 4 процента.
- Учеба на рабочем месте занимает 40 процентов рабочего времени.
- «Способность учиться и прогрессировать» – это одно из главных качеств организации, важных для миллениалов, когда речь заходит о выборе места работы. Более того, 42 процента миллениалов готовы покинуть организацию, где нет возможности для достаточно быстрого обучения.

Инвестировать в обучение – значит не просто проводить больше тренингов и семинаров. Это означает создание культуры, способствующей непрерывному самосовершенствованию. Нанимайте опытных преподавателей, профессионалов, которые могут предложить нужное решение в нужное время и знают, как использовать новейшие методики для достижения максимального эффекта. Обучение обеспечивает огромную отдачу от вложенных средств, так что каждый доллар, который вы потратите, не только окупится, но и принесет прибыль. Например, тренинги по вопросам эмоционального интеллекта, как показывают исследования, приносят отдачу от вложенных средств до тысячи процентов.

Обучение кадров способствует не только повышению продуктивности и результативности сотрудников и команд, но и улучшению имиджа компании в глазах работников, поскольку помогает привлекать и удерживать лучшие кадры. Правильно организованное обучение может также служить фактором поддержки, позволяющим уравновесить или погасить негативный эффект, связанный с утечками энергии. Например, сегодня многие организации предлагают своим сотрудникам программы практики осознанности и пожинают плоды в форме повышения производительности труда и снижения расходов на больничные.



*Стратегии для старших руководителей и директоров*

## **6. Наймите талант-менеджера, и пусть он возглавит отдел управления персоналом**

В чем разница между талант-менеджментом и управлением персоналом? Специалисты по управлению персоналом, как правило, придерживаются точки зрения снижения риска, их больше интересуют транзакционные аспекты трудовых отношений, такие как заработная плата и премии, штатное расписание и обучение персонала, их внимание зачастую сосредоточено в первую очередь на том, чтобы подтягивать худших работников, они считают, что лучшие позаботятся о себе сами. Что же касается талант-менеджеров, то те придерживаются более холистического взгляда: смотрят на то, что способствует стратегическому росту и развитию организации, в том числе задаются вопросом, как добиться от сотрудников и команд максимальной отдачи.

По традиции отдел управления персоналом создается в организации на самых ранних стадиях ее развития и призван помочь в

формировании ключевых процедур и систем. Но со временем наиболее дальновидные компании нанимают старшего талант-менеджера, в задачу которого входит создание соответствующей корпоративной культуры. Если вы еще не совершили этот важный переход, сделайте это сейчас. Старший талант-менеджер должен войти в совет директоров; не уступать по статусу другим руководителям организации и подчиняться непосредственно генеральному директору. Также рекомендую, чтобы руководители различных функциональных подразделений (управление персоналом, рекрутинг, обучение и т. д.) имели равный статус и роли и подчинялись старшему талант-менеджеру. Когда обучение проводится под эгидой отдела управления персоналом, это обычно сводится к попыткам снизить риск, вместо того чтобы создавать истинную культуру обучения и совершенствования.

Кроме того, позаботьтесь о том, чтобы существующие в организации процедуры аттестации сотрудников предусматривали признание и поощрение такого поведения, которое способствует реальному успеху компании. Это означает, что вам следует включить в процесс аттестации вопросы развития команд, менеджеры и тим-лидеры должны отвечать за здоровье, результативность и рост своих групп. Как работники учатся, как они прогрессируют – все это должно быть частью оценки менеджера. Старший специалист по повышению квалификации сотрудников может легко реализовать не только эти инициативы, но и многие другие, которые помогут вашей организации выйти на новые уровни успеха.

## **7. Защищайте свои лучшие команды**

Сделайте все возможное, чтобы защитить команды, которые прошли четвертые ворота. Как мы знаем, достичь четвертых ворот удастся редко, поэтому, когда такое случается, не упускайте такие группы из виду. Помогайте командам четвертых ворот удержаться на достигнутых рубежах. Защищайте их от ненужной реорганизации и смены лидерства. Помогайте им сохранять высокий уровень результативности, насколько это возможно. И не надо распылять их силы, поручая таким командам разного рода второстепенные задачи.

Проследите за тем, чтобы они занимались именно инновационной работой, требующей максимальной коллаборации, а кооперацию и координацию предоставьте тем группам сотрудников, которые проходят еще только первые ворота.

Эти стратегии помогут вам воспитать еще больше команд уровня четвертых ворот. Со временем вы уверенно овладеете этими навыками, вся ваша организация будет поддерживать успешную работу своих команд. А до тех пор не забывайте защищать и поддерживать те высокопроизводительные команды, которые уже сформировались.

## 26. Стратегии для тим-лидеров и менеджеров

Лидеры играют самую важную роль в экосистеме команды. Ваши слова и действия непосредственным образом влияют на ежедневную эффективность работы коллектива, а также на то, как его члены реализуют свой потенциал. Но никакого нажима!

Эта работа может показаться пугающе сложной, но есть несколько простых и эффективных стратегий, которые помогут вам с ней справиться. Самая важная ваша задача заключается в том, чтобы выделить достаточно времени и энергии на реализацию этих стратегий. Если хотите преуспеть, начинайте использовать эти стратегии еще до того, как ваша команда сформируется, чтобы с самого начала все пошло как надо.

### Прежде чем команда соберется

Сопровождайтесь искушению начинать руководить командой с момента вашей первой встречи. Ваша роль начинается в ту самую секунду, когда вы узнали, что будете лидером команды. Этот критический момент предопределяет разницу между хорошим началом и фальстартом.

Забудьте о том, что вы были исполнителем; теперь вы координатор. Ваша задача отныне заключается в создании оптимальной среды, где группа людей, которой вы будете руководить, могла бы успешно работать. Если раньше вы предлагали идеи и вносили свой вклад в реализацию проекта, то теперь должны помогать другим членам команды максимально реализовать себя. Некоторые находят этот переход очень трудным, особенно если человек был хорошим исполнителем. Чтобы преодолеть это естественно возникающее стремление все делать своими руками, сосредоточьтесь на развитии навыков коллективного разума. [Рекомендую в этой связи почитать книги «Инстинкт сотрудничества» (*The Collaboration Instinct*) и «Коллективный разум» (*Collaborative Intelligence: Thinking with People Who Think Differently*)].



Также развивайте навыки коучинга. Коучинг отличается от управления. Узнав больше о коучинге, вы приобретете полезный набор инструментов, вопросов и процессов, которые естественным образом помогут вашим коллегам оптимально выполнять свои задачи. Я обнаружила, что тим-лидерам лучше удастся сдерживать порыв управлять, когда они обращают свою энергию в коучинг. Рекомендую книгу «Трансформационный коучинг» (*Transformational Life Coaching*), написанную Шерри Картер-Скотт, которую называют «матерью коучинга».

Прежде чем вы созвете первое совещание, разработайте план, который поможет вашей команде успешно пройти через четверо ворот. Не надо пускать это дело на самотек. Ставки слишком высоки, чтобы надеяться, что все сложится само собой. Подумайте, как вы могли бы с максимальной пользой использовать то время, которое проводите вместе со своей командой. Если возможности для очных встреч нет, компенсируйте это более глубокой коммуникацией и взаимодействием в режиме онлайн. Ищите возможности улучшить это общение и взаимодействие на самых ранних стадиях, чтобы в вашей новой команде могла формироваться атмосфера доверия и психологической безопасности.

Также постарайтесь заранее как можно больше узнать о членах вашей группы. В чем их сильные стороны и какой опыт работы имеется в командах вашей организации? Что вам известно об их профессиональных и личных устремлениях? Вам нужно быть ролевой моделью инклюзии, учите свою команду создавать инклюзивную среду. Доктор Кристин Кокс говорит: «Если активно не позаботиться об инклюзии, эксклюзия сама позаботится о себе».

Выясните, какие ресурсы доступны для вашей команды с точки зрения обучения, поддержки, процедур разрешения конфликтов или борьбы с неприемлемым поведением. В случае необходимости свяжитесь с нужными людьми, чтобы у вас было четкое представление о том, каким проектом вы будете заниматься, каковы ваши цели и ресурсы. Успех всей команды зависит от вашей способности эффективно доносить до ее членов эти критические моменты.

## **Первые ворота: безопасность**

Рассмотрим некоторые конкретные стратегии для каждого ворот. В период формирования команды не забудьте, что на этапе первых ворот вы сеете семена безопасности и доверия. Поэтому будьте внимательны к членам группы и регулярно проверяйте ее состояние, придерживаясь следующих правил.

### ***1. Не пускайте на самотек процесс создания команды***

Позаботьтесь о том, чтобы заранее распланировать повестку дня, чтобы у вас было все необходимое для успешной работы команды. Лично познакомьтесь с каждым сотрудником. Уделяйте равное внимание как поставленной задаче или проекту, так и укреплению отношений. Заранее планируйте мероприятия, которые помогут членам группы лучше узнать друг друга и растопить лед в отношениях.

### ***2. Позаботьтесь об обучении членов команды и тимбилдинге***

Расскажите своим работникам о модели четырех ворот и наделите их инструментами для коллективной деятельности. Проведите тренинг, посвященный навыкам командной работы, и используйте возможности для тимбилдинга. Как уже говорилось выше, в плане тем для тренинга я отдаю предпочтение таким вопросам, как теория развития групп, различные стили работы, психологическая безопасность, инклюзия, коммуникация, проект-менеджмент и разрешение конфликтов. Ваш отдел обучения персонала наверняка обладает полезными ресурсами, поэтому свяжитесь с ним на самых ранних стадиях, чтобы иметь в своем распоряжении необходимые инструменты.

### ***3. Незамедлительно решайте вопросы, связанные с угрозой безопасности***

Если вы видите признаки буллинга, домогательств или агрессии, принимайте меры незамедлительно и твердо. Всерьез относясь к подобным проблемам, вы посылаете тем самым важный сигнал о том, что безопасность для вас является высшим приоритетом. Если члены команды наблюдают бездействие лидера в подобной ситуации, это может восприниматься ими как поощрение неприемлемого поведения, и если ущерб, нанесенный проблемным коллегой, группа как-то выдержит, то ущерб от лидера, который поворачивается к людям

спиной, может оказаться губительным для команды.



*Стратегии для лидеров команд на этапах первых и вторых ворот*

## **Вторые ворота: цель**

Лидеры команд играют важную роль на этапе вторых ворот, обеспечивая своих сотрудников критически важной информацией, касающейся выполняемой задачи и целей работы.

### ***1. Донесите и объясните цель***

Как лидер, именно вы, скорее всего, должны проинформировать команду о проекте или задачах, над которыми она будет работать. Постарайтесь подать это так, чтобы это согласовалось с фундаментальными целями организации. Если вы не можете это сделать, тогда членам вашей команды будет затруднительно увидеть эту взаимосвязь. Поработайте с вышестоящими лидерами, чтобы у вас

сложилось четкое понимание цели проекта, которое потом вы смогли бы легко и уверенно донести до вашей команды. Кроме того, люди будут работать с бóльшим успехом, если вы сможете связать выполняемый проект с личными целями каждого из сотрудников.

## **Пример: кадровое агентство**

*Размер организации: средняя*

«Когда я пришла в эту организацию, мне досталась команда, члены которой были разбросаны по различным офисам, так что они никогда не работали вместе, все были новичками на своих ролях. Меня приняли со смешанными чувствами: одни были не очень рады, что их коллектив возглавил человек со стороны, другим было все равно, а некоторые приняли меня тепло, рассчитывая на то, что я привнесу в группу свой немалый опыт.

Чтобы сплотить такую разбросанную команду, требовалась какая-то объединяющая цель, достаточно высокая, но при этом достижимая. И мы решили попасть в список „125 лучших по тренингу“, публикуемый в журнале *Training*. Все наши действия были так или иначе ориентированы на достижение этой цели, и мы добились этого в течение двух лет. Даже в первый год, когда мы точно знали, что не попадем в этот список, один из членов нашей команды уговорил (почти заставил) нас подать заявку, чтобы мы могли вместе пройти этот путь, даже не имея шансов на успех.

Поскольку все сотрудники располагались в разных офисах, для развития нашей команды было очень важно, чтобы в первые полтора года мы собирались вместе ежеквартально поделиться опытом и укрепить внутрикомандные отношения. Будучи руководителем направления, я всеми силами старалась организовывать групповые мероприятия с учетом предпочтений всех участников и с проявлением уважения каждого члена команды как личности. Например, место наших встреч менялось по ротации вместо того, чтобы все собирались в головном офисе. Когда мы приезжали в родной город одного из членов команды,

то предоставляли ему полную свободу организации нашей встречи, и это помогало нам лучше узнать друг друга за рамками рабочего процесса. Мы также устраивали совместные ужины, стремясь познакомиться поближе.

У каждого члена команды была своя сфера ответственности, так что никакой конкуренции и соперничества между нами не наблюдалось. Мы скорее чувствовали, что дополняем друг друга. Участники консультировались между собой, когда возникали вопросы, выходящие за рамки их специализации, и с уважением относились друг к другу.

Все это позволило нам добиться двух результатов. Во-первых, мы достигли нашей цели и попали в список 125 лучших. Достоинно отпраздновали эту победу, ставшую итогом двухлетнего тяжелого труда. Во-вторых, я заметила, что если в начале нашего пути я держалась впереди команды как лидер, к которому все приходили за советом, то потом постепенно стала отодвигаться и играть скорее роль поддержки. Теперь люди консультируются друг у друга вместо того, чтобы обращаться ко мне за помощью. И совещания провожу не я, а кто-нибудь из членов нашей группы. Повестка дня заседания заранее согласовывается со всеми сотрудниками».

## ***2. Используйте командный кодекс для определения ожиданий в отношении участия каждого члена команды***

Командный кодекс – это отличный инструмент, который поможет команде достичь ясности в отношении целей, ориентиров, методов коммуникации, ролей и процедур разрешения конфликтов. Вам не нужно решать все эти вопросы самостоятельно, вы должны быть скорее координатором дискуссий и процесса согласования в группе различных элементов. Позже можете напоминать сотрудникам по мере необходимости, о чем они договорились и за что отвечают. Используйте формуляр кодекса, предложенный в главе 24.

## ***3. Постоянно отстаивайте интересы своей команды***

Ваша роль в качестве лидера заключается в том, чтобы обеспечить успех вашей команды. Следите за тем, чтобы коллектив получал все,

что ему требуется для выполнения поставленных задач. Это может быть устранение разного рода барьеров и препятствий, моральная поддержка, оказываемая членам группы, а также защита их интересов. Если возникает необходимость, можете обращаться в вышестоящие инстанции и передавать им вопросы ваших коллег и сообщать о том, что их беспокоит.

## **Третьи ворота: принадлежность**

На этом этапе ваша команда либо получает дополнительное ускорение, либо замедляет ход в зависимости от того, как вы прошли первые и вторые ворота. Если группа сотрудников не в очень хорошей форме, притормозите и постарайтесь решить накопившиеся проблемы. Даже если вам кажется, что вы отстаєте, сопротивляйтесь искушению стимулировать процесс, поскольку это с большой вероятностью лишь усугубит проблему. Вернитесь назад и исправьте то, что не работает. Если не знаете, как это сделать, обратитесь за помощью к своему начальнику или другому лидеру, а затем используйте описанные ниже стратегии, чтобы помочь команде двигаться вперед.

### ***1. Напоминайте своим коллегам, как вы цените их усилия и достигнутый прогресс***

Как мы уже знаем, у людей есть врожденная потребность чувствовать себя частью группы и вносить свой вклад. Чтобы члены вашей команды знали, что их усилия оценены по достоинству, продумайте процесс признания заслуг, который можно было бы легко реализовать, и следите за тем, чтобы никто не оказался забыт или отодвинут в сторону в суете. Обеспечить справедливость и последовательность системы поощрений поможет календарь или другие организационные системы, которые позволят отслеживать достижения членов команды и методически оценивать их работу.

Также попросите самих членов коллектива предложить свою методику признания заслуг. Похвалы от лидера хороши, но куда лучше, когда они исходят от коллег. Помогая группе следовать командному кодексу, следите за тем, чтобы люди выполняли

процедуры взаимного признания и каждый чувствовал, что его усилия и его прогресс не остаются незамеченными.

## ***2. Следите за тем, что отражается в командном зеркале***

За годы работы в качестве консультанта и исследователя я узнала, что любую команду можно уподобить зеркалу, которое отражает поведение руководителя. Если ваша группа работает превосходно, это является результатом вашего руководства. Такое зеркальное отражение увидеть приятно. Но когда команда испытывает трудности или спотыкается, то лидеру бывает некомфортно наблюдать это и осознавать, что он неэффективный руководитель. Однако если вы сможете научиться видеть ситуацию именно так, это на самом деле великий подарок. Это удивительная форма обратной связи, которая содержит полезные идеи о том, что вам нужно изменить в своих действиях.

Например, если члены вашего коллектива критично относятся друг к другу, спросите себя, не слишком ли критичны вы сами. При этом свою оценку не ограничивайте лишь взаимоотношениями с самой командой, потому что группа сотрудников может отражать какую-то другую сферу вашей профессиональной или личной жизни (необязательно связанную с командой, хотя это тоже может быть верно). Если ваши подопечные не чувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы идти на риск, вероятно, вы сами не ощущаете себя в достаточной безопасности, чтобы рисковать в какой-то другой сфере вашей жизни. Зеркало никогда не обманывает, и, как только вы решите что-то изменить в своей жизни, ваша команда наверняка изменится тоже, продолжая уподобляться зеркалу. Если вам нужна поддержка, прозондируйте возможность связаться с коучем или наставником, которому доверяете, и поговорить с ним об этом.

## ***3. Уполномочьте свою команду самостоятельно разрешать конфликты***

Конфликты являются неизбежным этапом развития группы и коллективной работы, поэтому они обязательно будут происходить в вашей команде. По этой причине позаботьтесь о том, чтобы в

коллективе была подготовлена согласованная процедура разрешения конфликтов прежде, чем они возникнут. Например, во многих группах принято обращаться с жалобами к начальнику вместо того, чтобы пытаться погасить конфликты самостоятельно. Приучайте членов своей команды решать все назревающие вопросы, демонстрируя уважительное отношение друг к другу, так чтобы вам вообще не приходилось каждый раз выступать судьей в их отношениях.

Я настоятельно рекомендую следующее.

- Помогите группе разработать процедуру, позволяющую в духе взаимоуважения решать проблемы, вызываемые разногласиями. Например, члены команды могут проводить беседы с глазу на глаз, используя инструменты, которыми они овладели на тренинге на тему трудных разговоров, или устраивать открытые обсуждения возникающих разногласий с привлечением других членов команды.

- Если сотрудники не способны решить проблему самостоятельно, они могут прийти к вам... но вместе. Рассказать вам, что они уже пытались сделать и почему не смогли разобраться с трудностями. Не позволяйте им втянуть себя в негативную канитель жалоб и взаимных обид, где каждый раз приходится выслушивать только одну сторону.

- Выяснив всю информацию, дайте рекомендации, как спорщикам решить вопрос и принять окончательное решение. (Если речь идет о серьезных проблемах буллинга или домогательств, сразу же следуйте предусмотренным на этот случай в вашей организации процедурам.)

Приведенный алгоритм четко очерчивает вашу роль посредника или высшего авторитета и предусматривает очень важный момент: члены вашей команды должны быть готовы к открытому обсуждению в своем кругу всех возникающих проблем, а также к взаимной ответственности. Эти навыки в конечном счете способствуют повышению результативности работы вашего коллектива.

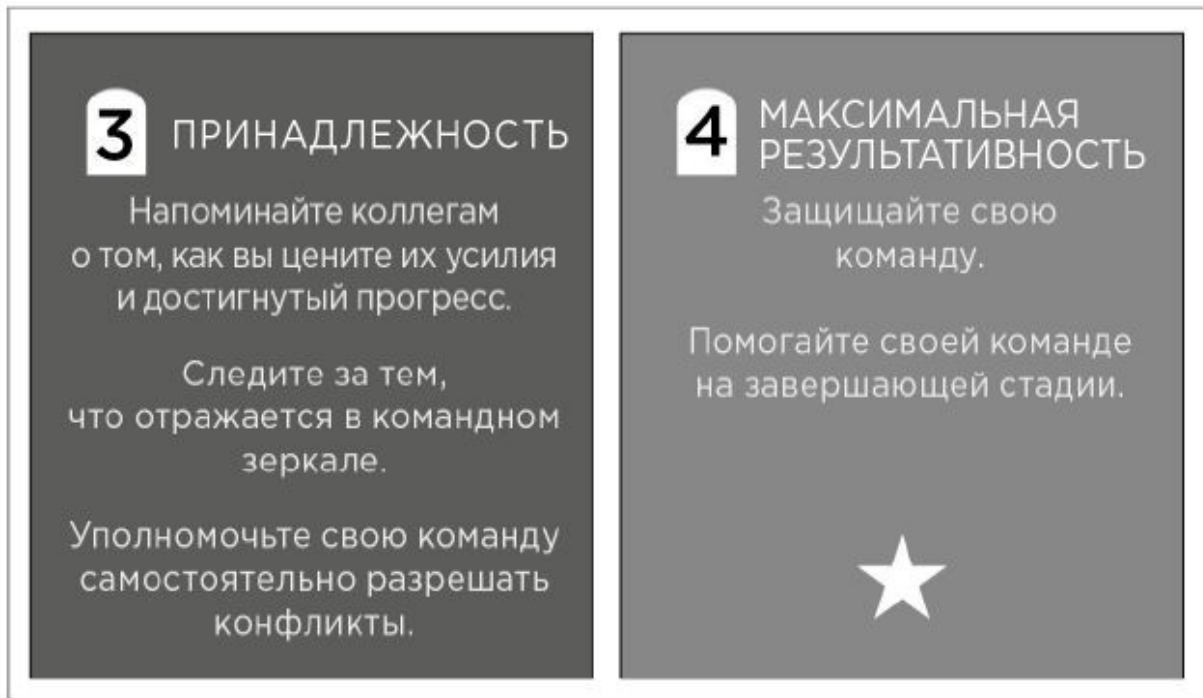
Многие команды, бывает, на какое-то время задерживаются на этапе третьих ворот. Это нормально, пока вы решаете все проблемы и потребности группы и пока участники остаются в достаточно



позитивных и здоровых отношениях. Иногда им нужно только время, чтобы все устроилось.

Но, если команда надолго застревает в третьих воротах, работая не то чтобы плохо, но и не отлично, есть вероятность, что остались невысказанные или нерешенные проблемы, которые удерживают сотрудников от перехода к по-настоящему доверительным отношениям. Как ни печально, это будет и дальше сдерживать группу, не давая ей двигаться вперед, пока эти вопросы не будут решены. К счастью, команды, прошедшие третьи ворота, могут выйти из этого тупика, если лидеры помогают работникам разобраться в своих отношениях посредством трудного, но искреннего диалога. Если вы не чувствуете себя достаточно комфортно, чтобы самому быть посредником в этом процессе, привлечите к этому тех, кто сможет справиться лучше вас. Я лично занималась этим с несколькими командами, порой даже кажется удивительным, насколько радикально можно изменить ситуацию всего лишь за один день.

Иногда тем не менее ситуация в команде на ранних стадиях развития портится настолько, что члены коллектива переходят в состояние заученной беспомощности и не готовы даже пытаться укреплять доверие или идти на риск. В этом случае, возможно, нужно просто пытаться удерживать их вместе, понимая, что вам едва ли когда-либо удастся вывести коллектив на уровень максимальной производительности.



*Стратегии для лидеров команд на этапах третьих и четвертых ворот*

Хорошая новость заключается в том, что команды, которые успешно работают на уровне третьих ворот, могут сделать редкий, но такой чудесный переход на уровень пиковой производительности четвертых ворот.

### **Четвертые ворота: максимальная результативность**

Хотя команды четвертых ворот встречаются редко, это все-таки осуществимо и во многом зависит от того, как вы руководите группой. Понимание принципов нейробиологии и использование модели четырех ворот позволит вам создать среду, в которой команда будет процветать. Но прохождение четвертых ворот не повод останавливаться и почивать на лаврах. Теперь ваша задача – помочь группе оставаться на этом уровне как можно дольше.

#### ***1. Защищайте свою команду***

Команду четвертых ворот можно уподобить ресиверу в американском футболе, который поймал мяч и теперь бежит к зачетной зоне. Сделайте все, что в ваших силах, чтобы расчистить ему путь и не дать никому сбить его с ног. Другие команды могут узнать о том, что ваша группа достигла пиковой производительности лишь в том случае, если вы расскажете им о том, как хорошо и слаженно идет работа в вашем коллективе. Очень важно, чтобы члены команды могли активно защищать свою команду.

Следите за изменениями на уровне компании, которые могут негативно повлиять на работу вашей группы, такими как возможная реорганизация или смена проектных приоритетов. Возвышайте свой голос и защищайте свою команду, чтобы дать ей больше времени оставаться в зоне пиковой производительности. Кроме того, помните о планах по найму новых сотрудников, поскольку добавление нового члена в команду может резко изменить ее динамику. Если вы сами подумываете об уходе, также планируйте время с таким расчетом, чтобы ваше увольнение не слишком негативно отразилось на работе команды.

## ***2. Помогайте своей команде на завершающей стадии***

Как бы хорошо вы ни защищали свою команду, рано или поздно наступает момент, когда все задачи выполнены и команду надо распускать. Это неизбежно, особенно если учесть, насколько быстро в наше время происходят изменения в современных организациях. Когда начинаются такого рода перемены, оставайтесь на капитанском мостике, помогая членам команды обрести новый статус. Найдите время вместе отпраздновать ваши достижения и извлечь уроки из пережитого опыта. Это очень важно, но об этом часто забывают, поэтому сделайте это отличительным клеймом вашего лидерства.

В то время как ваши люди переходят в новые команды или на новые проекты, напомните им про модель четырех ворот, чтобы они понимали, что теперь им придется начать этот процесс заново, но с уже имеющимися навыками и опытом командной работы. Это особенно справедливо в тех случаях, если несколько членов одной группы вместе переходят в другую, потому что они с большой вероятностью попытаются перенести в новый коллектив то, что

оставили в прежнем, и это вполне может настроить против них новых коллег.

В ваших силах построить команду четвертых ворот. Если вы вложите достаточно сил и умений в руководство командой, если будете оттачивать свои навыки и использовать предложенные стратегии, то обязательно увидите позитивное влияние вашего лидерства на успехи возглавляемых вами команд и всей вашей организации.

## **27. Стратегии для членов команд**

Большинству из нас приходится быть членами множества команд не только на протяжении всей нашей профессиональной карьеры, но и в личной жизни. Поэтому очень важно уметь сделать так, чтобы это был максимально позитивный опыт, работа в коллективе должна способствовать нашему успеху и благополучию. Вот несколько стратегий, которые можно использовать на каждой из четырех стадий.

### **Первые ворота: безопасность**

От успешного старта команды зависит конечный результат, а также благополучие ее участников. В идеальном мире у вас были бы компетентные руководители и лидеры команд, которые знали бы, как настроить группу на успех. Но наш мир далек от идеала, так что сами проявляйте инициативу, уделяйте внимание начальным стадиям деятельности команды, не пуская все это на самотек. Даже если вы новичок в организации или занимаете подчиненное положение по отношению к другим членам команды, у вас всегда есть возможность внести значительный вклад и оказать влияние, задавая правильные вопросы, предлагая решения и служа образцом правильного поведения. Обратите внимание на некоторые моменты, на которых следует сосредоточиться.

#### ***1. Не оставляйте без внимания первые шаги вашей команды***

Включайтесь в процесс, сохраняя открытость ко всему. Сосредоточьтесь на понимании поставленной перед вами задачи и укреплении отношений с другими членами группы. Старайтесь лучше узнать людей, с которыми работаете, задавайте вопросы об их жизни, делитесь информацией о себе. Задерживайтесь после совещаний, чтобы поболтать о том о сем, и не упускайте возможности выпить с кем-нибудь кофе. Такого рода неформальное общение позволит вам составить представление о том, как следует общаться и взаимодействовать друг с другом. Сознательно включайте в свой круг

всех членов команды, чтобы никто не чувствовал себя исключенным, даже если кто-то, как вам кажется, сам дистанцируется от вас.

## **2. Сознательно содействуйте укреплению доверия и психологической безопасности**

Истоки доверия и психологической безопасности рождаются здесь, на ранних стадиях формирования команды. Поскольку вы не понаслышке знаете, как важно с самого начала задать правильный тон общения, вам, с одной стороны, следует активно играть свою роль, а с другой – достаточно точно оценивать ситуацию.

Это дорога с двухсторонним движением: вы смотрите, насколько безопасна среда и насколько можно доверять окружающим, а те в то же время оценивают, насколько могут доверять вам и насколько безопасно могут чувствовать себя рядом с вами. Старайтесь собирать как можно больше информации, чтобы делать правильные оценки. Обращайте внимание на слова и действия окружающих, задавайте вопросы, вместо того чтобы теряться в догадках. Лучше с самого начала подтвердить или опровергнуть свои предположения, чем продолжать заблуждаться и обнаружить ошибку, когда будет слишком поздно.

Помните о том, что все, что вы говорите и делаете, влияет на других людей. Думайте о том, как вы создаете для окружающих психологически безопасную среду и насколько заслуживаете их доверия. Эти моменты очень легко испортить непреднамеренными проявлениями невнимания и равнодушия, таким образом мы можем навредить отношениям, сами того не замечая. Старайтесь иметь в виду разные аспекты личности каждого человека, от его пола и расы до сексуальной и духовной ориентации. Многие организации сегодня все больше внимания уделяют теме инклюзии. Воспользуйтесь этими возможностями, чтобы чему-то научиться и повысить свой культурный уровень.

Настоятельно рекомендую книгу Аллана Джонсона «Привилегии, власть и различия» (*Privilege, Power, and Difference*). Я очень много полезного узнала из нее и постоянно возвращаюсь к ней за мудрыми мыслями. Также хочу посоветовать книгу Верны Майерс «Разнообразие в развитии: от добрых намерений к добрым делам» (*Moving Diversity Forward: Move from Well-Meaning to Well-Doing*) и

книгу Дженнифер Браун «Инклюзия: разнообразие, новые трудовые отношения и воля к переменам» (*Inclusion: Diversity, The New Workplace and the Will to Change*).

Как отмечалось, первые недели существования команды критически важны для построения безопасной среды и доверия. Это не происходит в одночасье и может быть легко испорчено. Так что уделяйте тимбилдингу достаточно внимания и заботы, он этого заслуживает, тогда вы создадите прочный фундамент, опираясь на который команда впоследствии сможет быстро взлететь.

### **3. Проблемы, связанные с безопасностью, решайте незамедлительно**

При возникновении каких-то трудностей в команде преодолевать их нужно как можно быстрее. Если эти вопросы остаются нерешенными, неизбежно будет нанесен вред команде и ее членам. Это касается всех аспектов, начиная с тактических элементов выполнения проекта и заканчивая межличностными отношениями, которые угрожают психологической безопасности и доверию.

Помните о том, что на стадии первых ворот для мозга важнее всего наша физическая и эмоциональная безопасность, поэтому старайтесь обращать внимание на всякую потенциальную физическую и/или вербальную агрессию, буллинг, домогательства, возможные угрозы вашему карьерному росту или эксклюзию. Записывайте все происходящее, чтобы задокументировать события, а затем обсудить их с доверенным другом, который не работает с вами. Вашим главным приоритетом должно быть ощущение безопасности независимо от того, пытаетесь ли вы решить проблемы непосредственным образом, обращаетесь ли за помощью к менеджеру или лидеру команды, в отдел кадров и/или к юристу.

При возникновении мыслей типа «Скоро все наладится» или «Я не хочу быть источником проблем» помните о том, что ваша биология отныне настороже. И если поступки какого-то человека уже вызвали у вас ощущение небезопасности, скорее всего, он будет продолжать делать это, если ничего не предпринимать и не заставить его изменить поведение.

Если вы чувствуете, что что-то не так, задавайте вопросы, говорите о своих чувствах или желаниях и/или частным образом побеседуйте с

лидером команды, менеджером или с кем-то из отдела управления кадрами. Все зависит от характера проблемы и от уровня доверия и безопасности в коллективе.

Можете не только отстаивать свои интересы, но и выступать в защиту коллег. Когда с кем-то обращаются, на ваш взгляд, неправильно, бывает трудно понять, что же делать. Можно подумать так: «С какой стати мне вмешиваться, если сама жертва молчит, может, и проблемы нет?» Но чаще всего те, кто подвергся агрессии, впадают в своего рода ступор или не чувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы что-то сказать или предпринять. Выступая в их защиту, вы берете на себя ответственность за благо команды, и в конечном итоге это очень часто приводит к коренному перелому ситуации.

Такого рода разговоры могут быть тяжелыми, поэтому готовиться к ним нужно заранее. Рекомендую почитать такие книги, как «Разговор по существу» или «Трудные диалоги», или можете выбрать мой онлайн-тренинг о том, как вести трудные разговоры ([www.BrittAndreatta.com/training](http://www.BrittAndreatta.com/training)). Попрактикуйтесь с другом, чтобы в вашем мозгу начали формироваться соответствующие нейронные связи, которые помогут вам почувствовать готовность и с большей вероятностью достичь затем ваших целей в области коммуникации.

## **Вторые ворота: цель**

Поскольку основными темами второго этапа являются цель и вклад, вам нужно активно собирать информацию, необходимую для достаточно точной оценки ситуации. Помните, что цель заключается в том, чтобы заменить часть тех оценок, которые мозг делает бессознательно, в автоматическом режиме, и сделать этот процесс более осознанным. Нижеследующие стратегии вам в этом помогут.

### ***1. Собирайте информацию и задавайте вопросы***

Возможно, лидер вашей команды снабдит вас четкой информацией о целях проекта и о том, как это согласуется с миссией, перспективами и системой ценностей организации. Если же он этого не сделает, проявите инициативу и настойчивость. Задавайте вопросы о стоящей перед командой задаче, об ориентирах, о том, какие имеются ресурсы,



чтобы можно было достаточно точно оценить, какая работа должна быть проделана и как вы могли бы наилучшим образом внести свой вклад и преуспеть.

Подготовьте образцы командного кодекса (см. главу 24) и предложите членам группы воспользоваться им. Даже если они не захотят, вы сами можете использовать этот образец как источник вопросов, адресованных коллегам и лидеру.

Взаимодействуя с сотрудниками, обязательно применяйте стратегии создания атмосферы психологической безопасности, описанные в главе 24. Задавайте вопросы, призванные расширить и углубить диалог. Проявляйте эмпатию по отношению к своим коллегам и старайтесь сделать так, чтобы каждый член команды имел возможность внести свой вклад. Это означает, что вы должны приглашать каждого участвовать и задавать конкретные вопросы, касающиеся мыслей или реакций каждого из них. В противном случае те, у кого хорошо подвешен язык, будут перетягивать все одеяло на себя, так что в лучшем случае свой вклад в общее дело смогут внести 20 процентов членов команды. Это никак нельзя назвать продуктивным диалогом. Если вы просите каждого участника высказывать свои комментарии, будь то во время очных совещаний или посредством интернета, то тем самым гарантируете, что каждый из ваших коллег получит возможность внести свою лепту в успех команды.

## ***2. Знайте свои сильные стороны и свое предназначение***

Вы сможете в гораздо большей степени помочь своей команде, если будете хорошо осведомлены о том, в чем сильны сами. Большинство профессионалов знают свои сильные стороны, знание приходит со временем и опытом, но этот процесс можно ускорить, проведя соответствующее исследование. Существуют специальные опросники и системы самосозерцания, и тремя моими любимыми являются *Strengths Finder*, *Five Dynamics* и *Leadership Practices Inventory*. Для каждой из этих систем есть посвященные им книги и семинары; узнать подробности вы сможете, покопавшись в интернете.

Вы также должны иметь представление о своем предназначении и обращать внимание на то, что для вас действительно важно. Некоторые люди очень хорошо понимают свою миссию, в то время как

многим из нас приходится ее изучать и пересматривать в течение всей жизни. Настоятельно рекомендую в этой связи ознакомиться с книгой Аарона Херта «Экономика предназначения» (*The Purpose Economy*) и определить свой «профиль» предназначения, основанный на этой книге. Также могу порекомендовать книги «Найти свое призвание» Кена Робинсона, «Эссенциализм» Грега Маккеона, «Жизнь на работе» Томаса Мура, «Дайте слово жизни» Паркера Палмера (*Let Your Life Speak*) и «Священные контакты» Кэролин Мисс (*Sacred Contracts*).

### ***3. Распоряжайтесь своей энергией***

При взаимодействии с командой обращайтесь внимание на то, что отнимает у вас силу и энергию и что их пополняет. Часто бывает достаточно настроиться на этот биологический процесс, чтобы узнать очень много полезного о себе и о том, что способствует нашему процветанию. Обращайте на это внимание и делайте все возможное, чтобы свести к минимуму утечки энергии и одновременно максимизировать факторы поддержки.

Мы не всегда можем контролировать среду, в которой приходится работать, или влиять на наших коллег, но хотя бы обладаем способностью позаботиться о себе самих. Проводите время с теми людьми, с которыми чувствуете себя в безопасности. Сосредоточьтесь на тех аспектах проекта, которые действительно важны для вас. Используйте практики, придающие вам силы, например медитацию осознанности. Я вовсе не призываю вас игнорировать плохие условия (с ними нужно разбираться), просто делайте все возможное, чтобы справиться с тем негативным влиянием, которое они на вас оказывают, чтобы помочь себе процветать везде, где только можно.

Если вы замечаете, что вы и другие члены вашей команды не в состоянии работать в полную силу, проявите инициативу и поговорите с кем-нибудь. Гораздо лучше сделать паузу сейчас и попытаться решить проблему, чем тянуть лямку в надежде на то, что со временем станет лучше. Ваша группа не сможет преуспеть, пока не будут решены вопросы, связанные с безопасностью и целью.



*Стратегии для членов команд на этапах вторых и третьих ворот*

## **Третьи ворота: принадлежность**

Ко времени прохождения через третьи ворота вы и ваша команда должны иметь достаточный уровень безопасности и ясности цели, чтобы по-настоящему сосредоточиться на результативной работе. Обратите внимание на стратегии, позволяющие максимизировать успех на этой стадии.

### ***1. Отмечайте и признавайте ценность каждого члена команды и его вклад***

Когда мы знаем, что приносим пользу, это в значительной мере удовлетворяет потребность нашего мозга в чувстве принадлежности. Поэтому помогайте своим коллегам, говоря им, как вы цените то, что они приносят в общее дело; тем самым вы побуждаете их делать то же самое для вас.

Это не значит, что вы должны щедро расточать похвалы и банальные комплименты, речь идет об искренних комментариях в отношении того, что вы действительно цените. Необязательно дружить с человеком и даже нет необходимости симпатизировать ему, чтобы ценить его вклад в проект и общее дело команды. Мы так заняты своими задачами, что не находим времени признавать чужие заслуги. Но это помогает вашему коллективу двигаться вперед и способствует усилению чувства принадлежности.

## ***2. Имейте мужество идти на определенный риск***

Предпринимаемые усилия для укрепления психологической безопасности и доверия создают своего рода страховочную сеть, которая позволяет вам и вашим коллегам рисковать. Вы подвергаете риску свое имя, и это требует определенного мужества, но сейчас самое время создавать и использовать эту страховочную сеть.

Начинайте с малого, а когда приобретете уверенность в страховочной сети и своей команде, то сможете сами рисковать в большей степени и подталкивать к этому других. Истинное новаторство и коллаборация невозможны без риска и ошибок, поэтому вам нужна уверенность в том, что в случае чего группа поддержит вас. Когда один сотрудник делает смелый шаг вперед, остальные с большой вероятностью следуют за ним – и вся динамика группы меняется. Хорошо, если лидер группы направляет этот процесс, но если это не так, вы все равно можете максимизировать успех вашей команды, служа моделью для других.

## ***3. Решайте конфликты быстро и в духе взаимного уважения***

Конфликты – это неизбежная часть командной работы, но, когда они возникают, большинство людей находят это трудным испытанием. Мало кто из нас чувствует себя комфортно в конфликтной ситуации, поэтому очень важно, чтобы у вас была заранее согласованная процедура, которая позволяла бы решать вопросы, ведущие к конфликтам, еще до их возникновения. В командном кодексе, о котором шла речь в главе 24, есть раздел, посвященный конфликтам, и я всегда рекомендую разрабатывать эту важную процедуру до того, как

в ней возникнет потребность. Это позволяет обеспечить объективность и беспристрастность в отношении сторон конфликта.

Со своей стороны используйте алгоритм решения конфликтов по мере их появления, не затягивая. Не участвуйте в обсуждении сплетен и не потворствуйте злословию. Проявление уважения к своим коллегам, участвующим в конфликте, повышает уровень доверия и психологической безопасности. Если же конфликты решаются неправильно или не решаются вовсе, это может очень быстро разрушить и доверие, и чувство безопасности. Позаботьтесь о том, чтобы вы сами и ваши сотрудники потратили достаточно времени на детальную проработку процедуры решения конфликтов, а затем систематично используйте этот алгоритм на протяжении всего существования вашей команды. Помните, что уважать другого человека не значит обязательно соглашаться с ним. Горячие дебаты зачастую являются неотъемлемой частью процесса инновации и неотделимы от успеха. Именно так вы приходите к тому, что действительно важно.

## **Четвертые ворота: максимальная результативность**

На этой стадии ваша команда действует как хорошо смазанный механизм, поэтому продолжайте делать то, что делаете! Поддерживайте атмосферу психологической безопасности, идите на риск, цените вклад каждого и решайте конфликты быстро в духе взаимного уважения. Вы сможете наслаждаться той эффективностью, которая приходит на этапе четвертых ворот, легко достигая состояния нейронной синхронности, когда вам не нужно тратить много слов на то, чтобы прекрасно понимать друг друга и работать с максимальной результативностью. Описанные ниже стратегии помогут вам как можно дольше оставаться на пике результативности.

### ***1. Защищайте свой редкий статус***

Максимум внимания вы теперь должны уделять защите своей группы от всего того, что может угрожать эффективности команды или ее членов. Не почивайте на лаврах, не воспринимайте свой успех как

что-то само собой разумеющееся. Выход на уровень пиковой результативности – редкое достижение, все в один момент может измениться, поэтому вам необходимо извлечь максимум из этой удачи. Используйте тот период времени, пока ваша команда находится на стадии четвертых ворот, чтобы сосредоточиться на самых главных приоритетах, особенно на тех, которые связаны с коллаборацией и инновацией.

## ***2. Празднуйте свои успехи***

Одно из преимуществ быть командой четвертых ворот – это то, что у вас есть успехи, которые можно праздновать. Наш мозговой центр наград очень любит, когда нас хвалят за хорошо выполненную работу, и не важно, в чем похвала выражается: в простом рукопожатии или в громком чествовании. Не забывайте отмечать успехи и укреплять дух товарищества в командной среде. Это способствует усилению чувства принадлежности и служит толчком к еще более высоким результатам.

## ***3. Когда ситуация меняется, позаботьтесь о перестроении команды***

Сколь бы замечательно все ни выглядело сейчас, рост организации или происходящие в ней изменения рано или поздно приведут к необходимости что-то изменить и в вашей группе. Может быть, кто-то покинет вашу команду. Или, наоборот, новый сотрудник пополнит ее ряды. Возможно, сменится ваш руководитель группы или руководитель высшего звена. Или изменится проект либо приоритеты. Что бы ни послужило причиной, не следует пытаться отчаянно держаться за прошлое, надеясь продолжать функционировать на уровне четвертых ворот. Совершите сознательный откат обратно через все ворота, чтобы заново перестроить безопасность, цель и принадлежность.

Недооценка влияния, которое могут оказать перемены, пусть даже они связаны с одним членом команды, – это очень распространенная ошибка руководства командой. Многие ошибочно полагают, что, поскольку основной костяк группы остается неизменным, то можно просто подхватить нового участника в общий рабочий ритм или,

наоборот, организовать работу вокруг него. На самом деле оба эти варианта подрывают устои команды, поскольку могут пошатнуть фундамент безопасности и доверия, на котором строится все остальное. Хуже того, это может привести к тому, что новый член группы будет чувствовать себя исключенным, а когда такое случается, от этого чувства потом трудно избавиться. Поэтому не пожалейте времени на то, чтобы целенаправленно перестроить всю команду заново, начиная с первых ворот. Возможно, у вас получится пройти эти ворота быстрее, чем раньше, но пропустить их нельзя.

Все перечисленные выше стратегии позволяют вам играть более активную роль в развитии и деятельности своей команды. Как и в любом другом навыке, сноровка приходит с практикой, поэтому начинайте действовать уже сегодня.

## **28. Заключение: несколько последних мыслей о команде**

### **Пример: технологическая компания**

*Размер организации: крупная*

«Перед нами поставили цель, которая казалась недостижима: организовать работу сотен профильных экспертов и других заинтересованных сторон, чтобы разработать вводную программу обучения для новых работников. Нам всем понравился не только результат, но и сам процесс. Мы справились, кроме того, по словам экспертов, им очень понравилось работать с нами в качестве соавторов на протяжении всего проекта. Считаю, что огромный успех нашей замечательной работы коренился в сильном лидерстве, общих ценностях, едином подходе, равной заинтересованности в успехе, взаимодополняющих наборах навыков и чем-то еще неосознанным, чего я раньше никогда не встречала. Думаю, эта книга помогла бы мне раскрыть реальные причины, но та команда была лучшей, в которых я когда-либо работала. Это было настоящее волшебство!»

Именно команды во многом движут современную экономику, и эта тенденция сохранится в будущем. Это означает, что мы, скорее всего, до конца своих дней будем частью команд в профессиональной и личной жизни. Использование новых открытий в области нейробиологии, исследований ученых других специальностей, а также внутренних оценок позволит нам искать и находить новые и еще более эффективные подходы к развитию команд.

Надеюсь, что модель четырех ворот для достижения максимальной результативности команд поможет вам лучше понять, каким образом создаются и воссоздаются высокопроизводительные команды в любой среде. Команды могут быть источником наших великих свершений, доставляя нам чувство принадлежности, ощущение радости и счастья.



Вы держите в руках ключ, помогающий постичь разницу между великой командой и посредственной. Любому из нас под силу построить успешную команду, поэтому начните уже сегодня внедрять эту модель и соответствующие стратегии. Или соберите команду, которая поможет распространить эту практику в масштабе всей вашей организации.

Данная модель в настоящее время является ядром командного тренинга во многих компаниях, относящихся ко всем отраслям экономики. Она помогает лидерам всего мира разрабатывать и внедрять лучшие подходы к организации команд. Дополнительную информацию вы можете получить на сайтах [www.BrittAndreatta.com/Wired-to-Connect](http://www.BrittAndreatta.com/Wired-to-Connect) или [www.7thMindInc.com](http://www.7thMindInc.com). Там же вы найдете сведения о моих исследованиях, касающихся перемен, и основанную на них модель *Change Quest*™.

В завершение хочу сказать, что все мы обладаем способностью реализовать свой потенциал и помочь сделать то же самое тем, кто нас окружает. Я нахожу, что нейробиология является особенно полезным инструментом, помогающим людям и организациям проявлять себя с самой лучшей стороны. Призываю вас продолжать учиться и расти над собой, ведь именно в этом состоит смысл жизни. И чем больше мы делаем это вместе, тем больше вероятность изменить мир к лучшему.

Спасибо вам за то, что прошли этот путь вместе со мной.

С любовью,  
Бритт Андреатта

*Britt Andreatta*



**Синтезируйте то, чему вы научились, в план действий**

Пересмотрите свои записи, которые вы сделали при чтении этой книги. Теперь у вас должно сформироваться достаточно четкое понимание процесса обучения. Обобщив свои пометки, создайте план действий, которому будете следовать в ближайшие недели и месяцы.

- Какие три главных вывода вы можете сделать из этой книги?
- Какие шаги вы можете предпринять в ближайшие 30, 60 и 90 дней, которые помогут вам научиться чему-то важному?
- Если вы занимаете руководящую должность, что именно могли бы сделать в ближайшие 30, 60 и 90 дней, чтобы повысить уровень подготовки членов своей команды или организации?
- Подумайте, чем из того, что вы узнали, вы могли бы поделиться с коллегами и руководителями своей компании. За дополнительными ресурсами и учебными материалами можете обратиться на сайт *BrittAndreatta.com* или *www.7thMindInc.com*.

## Слова благодарности

Эта книга о командах стала результатом творчества замечательной команды: Дженефер Энджелл, чьи редакторские навыки превращают процесс написания любой книги в дело простое и приятное; Ли Янг, которая выполнила верстку этой книги, а также осуществляет редактирование моих учебных видеокурсов и поддержку моей онлайн-обучающей платформы; Клаудии Арнетт, которая занимается моими аккаунтами в социальных сетях; Терезы Фанукки, которая планирует мои выступления и координирует множество проектов, в которых я принимаю участие.

Особую благодарность хочу выразить моим коллегам, которые привнесли свой опыт в критический разбор этой книги: Линде Кройл (вопросы разнородности лидерства), Келли Макгилл (стереотипы и инклюзия) и Лайзе Славид (инновации и лидерство). Огромное спасибо всем тем, кто прислал истории о своих командах. Благодаря вам эта книга стала лучше.

Также хочу сказать спасибо командам нейробиологов и других ученых, которые поделились со мной результатами своих исследований. Ваша ненасытная любознательность и готовность всегда копать еще глубже приносит пользу всем нам. Особая благодарность команде *Deloitte* и Рону Стивенсу за любезное разрешение воспользоваться их графическими образами.

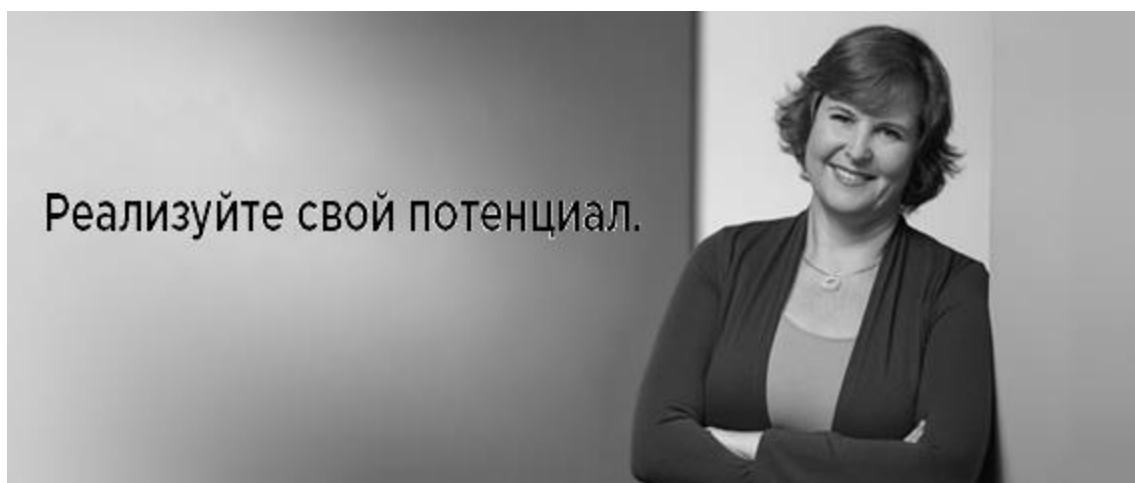
Еще хочу поблагодарить мою домашнюю команду: моего чудесного мужа Криса, который поит меня горячим чаем и массирует мне спину; мою дочь Киану, которая веселит меня каждый день и разделяет мою страсть к цветным ручкам и фломастерам; моих котят Коди и Элли, которые каждый день садятся мне на клавиатуру и зачастую привносят неожиданную правку в мои рукописи, а также Паскаля, недавнее пополнение в нашей семье. Кто знал, что хамелеоны такие прикольные? Он сидит целыми днями на своем деревце, смотрит на меня и напоминает мне о том, что, да, мозг рептилий сильно отличается от мозга млекопитающих. И конечно, спасибо моим родным и друзьям, которые продолжают морально поддерживать меня, когда я занимаюсь своими исследованиями и работаю над книгами.

Благодарю вас, Лайза, Пема, Дана, Элен, Майк, Барбара, Роджер, Кендра и Кэрол.

Наконец, спасибо моему племени профессионалов, занимающихся вопросами обучения и лидерства, которые вместе со мной работают не покладая рук, чтобы, помогая людям и организациям, максимально реализовать свой потенциал. Я горжусь тем, что занимаюсь этой важной работой вместе с вами!

Как мне нравится быть в команде со всеми вами!

## Об авторе



Доктор Бритт Андреатта имеет международное признание как консультант и предлагает основанные на нейробиологии решения многих современных проблем. Занимая пост генерального директора и президента компании *7th Mind*, Бритт Андреатта помогает людям и организациям раскрыть свой потенциал, опираясь на свой уникальный опыт в сферах лидерства, нейробиологии, психологии и просвещения.

Бритт является автором нескольких книг. В ее планах и новые работы, в фокусе внимания которых будет нейробиология цели и эволюция сознания организаций.

Бритт Андреатта – опытный профессионал с более чем 25-летним опытом работы в организациях. Прежде она занимала должности начальника отдела обучения в компании *Lynda.com* и старшего консультанта по обучению в отделе развития лидеров и талантов компании *LinkedIn*. Она регулярно консультирует предприятия, вузы и некоммерческие организации в отношении стратегий развития и обучения лидеров. В числе ее клиентов крупные компании из списка *Fortune 100*, такие как *Comcast* и *Apple*, а также *Ernst & Young*, *Microsoft*, *Domino's*, *LinkedIn*, *Franklin Covey*, *TransUnion*, *Avvo*, *Rust-Oleum*, *Alter Eco Foods* и *Zillow*.

Доктор Андреатта работала со многими учреждениями образования, включая Калифорнийский университет, Дармутский университет и

Университет Нью-Мексико, и некоммерческими организациями и программами, такими как YMCA и *Prison Fellowship's Warden Exchange Program*. Какое-то время занимала должности профессора и декана в Калифорнийском университете, Антиохийском университете и других вузах.

Ее видеокурсы, размещенные на сайтах *Lynda.com* и *LinkedIn Learning*, в том числе «Нейробиология обучения», «Создание образовательной культуры», «Обучение и развитие персонала в организациях», «Руководство переменами», «Трудные разговоры» и «Руководство за счет эмоционального интеллекта» (*The Neuroscience of Learning, Creating a Culture of Learning, Organizational Learning & Development, Leading Change, Having Difficult Conversations, Leading with Emotional Intelligence*), получили более 10 миллионов просмотров во всем мире.

Будучи ярким оратором, Бритт часто выступает на корпоративных мероприятиях и международных конференциях и получает самые благосклонные отзывы и почетные титулы типа «лучший докладчик конференции» и «лучшее выступление, какое я когда-либо слышал». Большой популярностью пользуется ее TED-лекция «Как ваше прошлое отнимает у вас будущее» (*How Your Past Hijacks Your Future*).

Деятельность Бритт удостоена нескольких престижных наград, включая *Global Training & Development Leadership Award* за 2016 год от Всемирного конгресса специалистов по обучению и развитию персонала (*World Training & Development Congress*) и *Trailblazer Award* от журнала *Chief Learning Officer*. Она была также номинирована на премию *CLO Strategy Award* за свои усилия в разработке учебных программ для менеджеров на принципах установки на рост. Журнал *Talent Development* в своем выпуске за июнь 2017 года назвал ее «выдающимся мыслителем и первопроходцем».

В качестве консультанта Бритт постоянно работает с руководителями различных организаций, помогая им максимально раскрыть свой потенциал. Дополнительную информацию вы можете получить на ее сайте и на личных страничках в социальных сетях.

Website: [www.BrittAndreatta.com](http://www.BrittAndreatta.com)

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/brittandreatta/](http://www.linkedin.com/in/brittandreatta/)

Twitter: @BrittAndreatta

# НЕЙРОБИОЛОГИЯ КОМАНД

Как запрограммировать сотрудников  
на взаимодействие



Бритт Андреатта

