

# Культурний код

Секрети надзвичайно успішних груп  
і організацій



Бестселер The New York Times

Видання рекомендує Чарльз Дахігг,  
автор «Сили звички»

На думку маркетинг-гуру Сета Годіна,  
кожна сторінка цієї книги містить  
цінні ідеї

**Деніел Койл** – журналіст, автор декількох бестселерів, у тому числі «Код таланту» та інших.

## Основна ідея

Що насправді відрізняє успішні команди від неуспішних? На думку автора цієї книги, існує три навички, якими володіють перші. Спираючись на різні дослідження і власні спостереження, він розповідає про те, як зробити свою компанію або групу ефективнішою.

### Ефективність команди

Де кілька років тому в ряді університетів був проведений експеримент: різним групам дали завдання – побудувати максимально високу вежу з нестандартних компонентів. До їхнього складу входили спагеті, скотч, мотузка та одна зефіринка. Головною умовою експерименту було помістити зефір на вершину споруди.

Кожна група складалася з чотирьох осіб. Це були або студенти бізнес-шкіл, або діти-дошкільники. Виявилось, що середня висота вежі, яку побудували підприємці, становила 25 см, а у випадку дошкільників – цілих 66 см. Чим можна пояснити такий результат?

На думку Деніела Койла, студенти бізнес-шкіл насправді не співпрацюють, замість цього займаються «управлінням статусом». Тобто з'ясовують: яке моє місце в ієрархії? Хто головний у цій ситуації? Яким правилам ми повинні підпорядковуватися? Вони приховано суперничають один з одним, сумніваються в розстановці сил і своїх колегах. На першому місці для них – питання недовіри один до одного, і саме на вирішення цієї проблеми йде чимало сил. При цьому з боку процес їхньої взаємодії виглядає досить гладко.

У випадку дошкільників, навпаки, їхні дії здаються неорганізованими й часом хаотичними. Однак, якщо подивитися на них, як на групу, то їхня поведінка стане вельми ефективною. Скажімо, вони не сперечаються про

статус, швидко роблять кроки, а якщо не виходить – відразу допомагають один одному. А ще вони експериментують, ризикують, оцінюють результати і враховують свої помилки надалі – тобто діють так, як у нашому уявленні повинен поводитися справжній підприємець.

На думку Койла, діти досягають більшого успіху не тому, що вони розумніші чи володіють видатними індивідуальними навичками, а тому що вони краще працюють разом. У книзі розповідається про те, як саме це відбувається, і яким принципам підпорядковується ефективна групова поведінка.

Культура групи – це те, що можна відчутти в успішному бізнесі або щасливих родинах. За даними дослідження, проведеного в Гарвардському університеті, сильна культура групи за десять років підвищує чистий дохід у середньому на 765%. Сумнівів немає – це той фактор, який може сприяти успіху. Проблема в тому, що часто ми сприймаємо сильні групи, як щось настільки незвичайне, що пояснюємо їх якоюсь зумовленістю: мовляв, деякі команди ефективні, а інші – не настільки.

На думку автора, існує три головних навички, які можна набути, щоб стати успішнішою групою. Його підхід базується на багаторічних спостереженнях за дуже ефективними командами: починаючи від спецназу ВМС і закінчуючи кіностудією. У підсумку сформувався набір із трьох навичок: забезпечити безпеку, ділитися вразливістю, встановити мету. Ці навички створюють зв'язки всередині групи й направляють її дії.



Істинний підприємець експериментує, ризикуює, оцінює результати і враховує помилки в майбутньому

# П'ять основних думок

1 Культура групи – це те, що можна відчутти в успішному бізнесі або щасливих родин. Це той фактор, який може сприяти успіху.

2 Існує три головних навички, які можна набути, щоб стати успішнішою групою: забезпечити безпеку, ділитися вразливістю, встановити мету.

3 Для формування безпеки дуже важливі так звані сигнали приналежності. Призначення таких сигналів – давати відповіді на запитання, які постійно присутні в нашій свідомості: чи знаходимося ми в безпеці? Чи немає тут загроз для нас? Яким буде наше майбутнє з цими людьми?

4 Обмін вразливістю приводить до створення атмосфери, в якій окремі співробітники перетворюються на згуртовану команду.

5 В цілях команди повинен простежуватися зв'язок між теперішнім і майбутнім. Створити й підтримувати цей зв'язок – найголовніше.

## Навичка №1. Забезпечити безпеку

Як правило, ми мало думаємо про безпеку, припускаючи, що це щось подібне до емоційної атмосфери, яка присутня у нашому робочому середовищі, але ні на що не впливає. Насправді ж безпека – це та основа, на якій будується сильна культура групи.

У чому ж виражається безпека? Автор, досліджуючи ефективні команди, склав такий список «маркерів» сильної групи:

- просторова близькість,
- частий зоровий контакт,
- фізичний контакт (дотики, рукостискання),
- короткий, але частий і енергійний обмін думками (замість довгих промов),
- усі говорять з усіма,
- того, хто говорить, не перебивають, а слухають активно й уважно,
- слухачі ставлять багато запитань,
- багато гумору, сміху,
- дрібні знаки уваги (наприклад, подяка).

Команда, взаємодія в якій виглядає так, як описав Койл, немов наповнена якоюсь «хімією» – і це відразу відчувається. Хочеться знаходитися в оточенні цих людей, а часом – і стати частиною цієї групи.

Для формування безпеки дуже важливі так звані сигнали приналежності. Це модель поведінки, яка створює зв'язки всередині групи. Наведені вище «маркери» – це і є сигнали приналежності, як і мова тіла, тембр голосу та інші. Автор стверджує, що призначення таких сигналів – давати відповіді на питання, які постійно присутні в нашій свідомості: чи перебуваємо ми в безпеці? Чи немає тут загроз для нас? Яким буде наше майбутнє з цими людьми?

Важливо те, що нам недостатньо одного-двох сигналів – так наш мозок не відчуватиме себе в безпеці. Нам потрібно безліч сигналів, знову і знову. Почуття приналежності важко створити й дуже легко зруйнувати.

У книзі наводяться результати досліджень, які показують: успішність групи залежить, зокрема, від таких факторів, як спілкування прямо один з одним, а не тільки з керівником, підтримка «фононих» розмов,

періодичні відволікання, «польові дослідження» за межами групи, результати яких обговорюються з командою.

Як видно, ці фактори не стосуються індивідуальних навичок членів групи або інших характеристик, якими ми зазвичай пояснюємо ефективність команди. На перший погляд здається, що мова йде про незначні аспекти поведінки. Але насправді – стверджують дослідники з Кембриджу – саме за цими параметрами можна спрогнозувати успіх групи.

Людський мозок багато в чому не пішов далеко від мозку мавпи. І якщо ми бачимо, що інші чимось захоплені, то змінюється і наша поведінка. Так виникає колективний розум – і культура. На думку автора, ефективність групи залежить від поведінки, яка транслює головну думку: ми в безпеці й ми всі пов'язані.

Як створювати таке відчуття у своїй компанії? Койл стверджує, що цьому неможливо навчитися механічно, за шаблоном. Це скоріше схоже на живе мистецтво, яке вима-

## Сильна культура групи за десять років підвищує чистий дохід у середньому на 765%

гає уважності та виявлення закономірностей, а також швидкої реакції. І – найголовніше – безпека створюється за допомогою невеликих, часом майже непомітних дій, наприклад, поданням правильних сигналів у правильний момент часу. Автор пропонує такі підказки для керівників:

**1.** Всіляко показуйте людям, що слухаєте їх. Поза людини, яка слухає співрозмовника, завжди виглядає приблизно однаково: невеликий нахил голови вперед, пильний погляд, ледь підняті брови, тіло злегка подається вперед. Це сигналізує партнеру: ви насправді зацікавлені в тому, що він говорить.

Три навички формування культурного коду

Обмін вразливістю перетворює працівників у єдину згуртовану команду.



Підтримувати зв'язок між теперішнім і майбутнім.

Ми в безпеці, і ми всі пов'язані.

Не можна перебивати співрозмовника, навіть якщо у вас є дуже важливий меседж. За статистикою, найкращі фахівці з продажів у світі ніколи не перебивають людей. Єдиний виняток, коли перебивання припустиме – творче обговорення ідей, яке проходить в атмосфері загального хвилювання.

**2.** Якомога раніше продемонструйте людям, що ви можете помилятися. Причому це особливо важливо для керівника. Інстинктивно ми прагнемо приховати свої слабкості, виглядати максимально професійно. Однак це не сприяє виникненню відчуття безпеки. І, навпаки, якщо ви скажете щось подібне «Звичайно, я міг тут і помилятися» – довіри до вас стане більше.

Автор наводить приклад генерального менеджера команди «Сан-Антоніо Спёрс» Р.К. Бафорда, якого називають одним із найуспіш-

ніших керівників в історії спорту. Це скромна й тиха людина, яка здатна зізнатися у своїх побоюваннях – замість того, щоб вихвалитися перемогами. Людям складно не відгукнутися на заклик лідера, який щирий з ними.

**3.** Обійміть гінця. Безпека може опинитися під ударом у моменти, коли хтось зі співробітників приносить погану звістку або дає жорсткий зворотний зв'язок. Щоб цього не сталося, потрібно показати людям: ви не просто приймаєте те, що вони говорять, але й насправді хочете про це дізнатись. І тоді наступного разу ви можете бути впевнені: вам скажуть правду, якою б неприємною вона не була.

**4.** Дякуйте. В успішних культурах люди дуже часто дякують один одному. Настільки часто, що стороннім навіть може здатися: це занадто. Наприклад, у згаданій вище баскет-

Щоб стати кращим в продажах, ніколи не можна перебивати людей

більшій команді тренер наприкінці сезону дякує кожному гравцю за те, що він дозволив себе тренувати.

Подяка сприяє співробітництву. Більш того, дослідження доводять: людина, якій частіше дякують, схильна виявляти більшу щедрість по відношенню до інших. «Спасибі» – це важливий сигнал приналежності, що генерує відчуття безпеки.

**5.** Створюйте безпечне і насичене взаємодією середовище. Всі успішні групи, які спостерігав автор, приділяли увагу правильній організації внутрішнього простору. Для створення потрібної атмосфери іноді буває достатньо дрібничок. Наприклад, у Bank of America кілька років тому виявили, що багато співробітників кол-центру страждають від вигорання і сильного стресу, а також що діючий засіб від такого виду стресу для них – спільне проведення часу поза робочими місцями. Тоді керівництво прийняло рішення зробити загальну 15-хвилинну перерву на каву для всіх співробітників, закупило красиві кавоварки і встановило їх в окремому комфортному приміщенні. Після такого простого кроку продуктивність зросла на 20%, а плинність кадрів знизилася з 40% до 12%. Таким чином, створення простору, який максимізує кількість взаємодій, є чітким сигналом про безпеку робочого середовища.

## Навичка №2. Ділитися вразливістю

Якщо почуття приналежності є «клеєм», який тримає групу разом, то другу навичку можна порівняти з «мускулами», які перетворюють зв'язки між людьми на довіру і співробітництво.

Сама можливість довіритися комусь – часто поєднана з вразливістю. Професор організаційної поведінки з Гарварда Джефф Полцер стверджує, що люди часто прирівнюють вразливість до емоційної ранимості, але насправді це подання сигналу про те, що ти

недосконалий і можеш прийняти допомогу. Якщо людина показує свою вразливість, то інші можуть почати довіряти один одному і співробітничати. А якщо вразливість відсутня, то співробітники приховуватимуть свої слабкості, і навіть дрібне завдання може стати джерелом відчуття небезпеки.

На практиці вразливість впливає скоріше не на того, хто її виявляє, а на того, хто приймає цей сигнал. Від його реакції залежатиме результат: якщо він відкриється у відповідь, то група від цього виграє.

Таким чином, обмін вразливістю приводить до створення тієї самої атмосфери, до якої прагнуть керівники: коли окремі співробітники перетворюються на згуртовану команду і починають працювати, як одне ціле.

Як цілеспрямовано формувати середо-

## Людам складно не відгукнутися на заклик лідера, який щирий з ними

вище з групою вразливістю? Автор стверджує, що цей процес подібний до нарощування мускулатури – він не може бути швидким. Й іноді він може бути достатньо болючим. Почати можна з таких кроків:

– **Лідер повинен показувати свою вразливість першим і робити це регулярно.** Часом «я тут напартачив» – найкраще, що може сказати керівник. Колишній віце-президент Google з роботи з персоналом Ласло Бок радить лідерам запитувати у своїх підлеглих: що з того, що я роблю, мені варто продовжувати? Що мені варто робити частіше? Чим я можу вам допомогти, щоб ви працювали ефективніше?

– **Підкреслювати свої очікування.** Найуспішніші групи не чекають, що атмосфера співробітництва виникне сама собою – вони готові докладати для цього зусиль. І, в першу чергу, вони чітко позначають свої очікування й розподіляють ролі.

## Варто замислитись

Які **головні пріоритети** вашої групи?

1  
Які **сигнали приналежності** ви подаєте своїм співробітникам?

2  
3  
Чи **часто ви дякуєте** своїм людям, а вони – один одному?

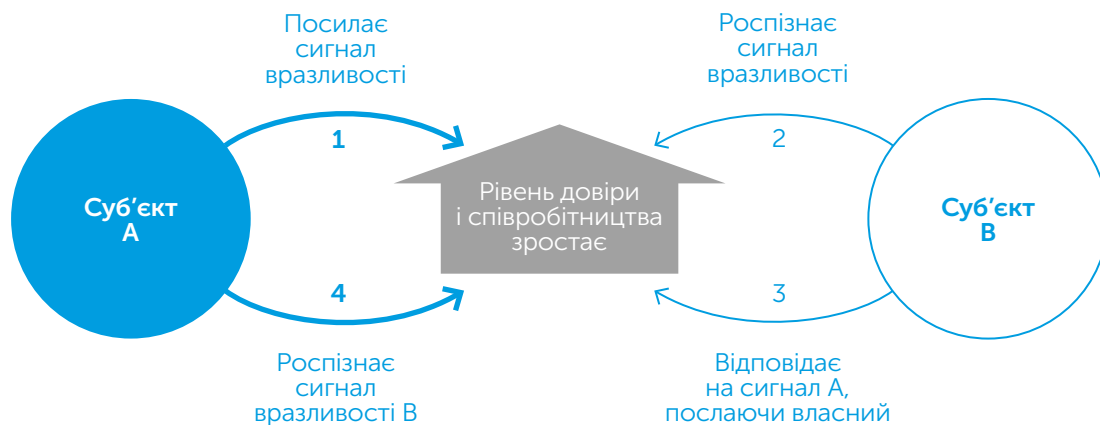
## Необхідно зробити

1  
Оцінити **рівень безпеки** у своїй команді.

2  
Частіше говорити про те, що **ви теж можете помилятися**.

3  
Регулярно підводити **підсумки виконаної роботи**, часом – без участі лідера.

## Формування «петлі вразливості»



– **Практикувати прямоту і відвертість.** Наприклад, регулярно й чесно підводити підсумки виконаної роботи, ставлячи такі запитання: які результати ми хотіли одержати? Чого ми реально досягли? У чому причина саме таких результатів? Що ми наступного разу зробимо так само? А що – по-іншому?

Багатьом командам корисно було б перейняти звичку ВМС США, які підбивають підсумки, не вимагаючи участі лідера.

– **Відрізняти щирість від грубості.** Говорячи відкрито все, що ви думаєте, легко перейти невидиму межу й образити іншу людину. Тому потрібно чітко сформулювати критерій, який допоможе вам відокремити щирість від грубості. Щирість – це щось конкретне, але м'якше, спрямоване не на саму особистість людини. Це не осуд, це те, що допоможе співрозмовникові стати кращим. Саме такий зворотний зв'язок зміцнить атмосферу в групі, а не деморалізує людей.

– **Розділити оцінку результатів і професійний розвиток співробітника.** Дуже часто компанії об'єднують ці два питання, однак результат може виявитися мізерним. Адже оцінка ефективності – це те, що може вплинути на зарплату людини або одержання нею бонусів. А розвиток пов'язаний з підтримкою і зміц-

ненням сильних сторін співробітника. Тому не варто піднімати обидва ці питання протягом однієї зустрічі.

– **Використовувати швидке наставництво.** Ідея гранично проста: співробітник обирає собі наставника, у якого він хотів би чомусь повчитися. Однак їхня взаємодія триває не місяці, а години.

– **Іноді кидати групу.** У багатьох успішних командах лідер має звичку зникати ненадовго у відповідальні моменти – щоб люди не розраховували, що він справлятиметься з усіма проблемами, а вчилися робити це самостійно. Скажімо, у баскетбольній команді «Сан-Антоніо Спърс» приблизно раз на місяць тренери радяться під час перерви, але не підходять до гравців, щоб розповісти їм, яку тактику використовувати далі. І тоді самі гравці починають говорити один з одним і формувати план своїх дій.

### Навичка №3. Встановити мету

Нерідко ми вважаємо, що мотивація – це внутрішня якість людини: вона може бути або мотивованою, або ні. Однак, як показують дослідження професора психології Габріель Ет-тінген, мотивація скоріше залежить від розу-

Щирий зворотній зв'язок, а не осудження, зробить співробітників краще, а атмосферу в колективі здоровіше



міння – де ви знаходитесь зараз і де хочете знаходитися в майбутньому. Іншими словами, мова йде про цілі, але представлені певним чином: повинен простежуватися зв'язок між теперішнім і майбутнім.

Створити й підтримувати цей зв'язок – найголовніше. І в цьому можуть допомогти історії. Мозок людини влаштований таким чином, що історії не замінюють реальне життя, але вибудовують його, включаючи нашу мотивацію. Сканування мозку підтверджує цю тезу. Адже коли нам говорять якийсь факт, активізуються декілька не пов'язаних між собою ділянок, інтерпретуючи почуті слова та їхній зміст.

Багато успішних керівників діють приблизно однаково: подібно маяку, вони направляють промінь із сигналів, які об'єднують наше теперішнє з майбутнім. Утім, іноді вони можуть ставити перед собою й іншу мету: потрапити в точку Х – тобто невідоме, але цікаве місце. Це – про творчість та інновації.

Керівництво студії Pixar практично ніколи напругу не впливає на прийняття співробітниками творчих рішень. Крім того, в цій компанії у вжитку такі фрази:

- Наймати людей, які розумніші за вас.
- Помилитися якомога раніше, помилитися якомога частіше.
- Погана робота шкідлива для душі.
- Важливіше інвестувати в гарних людей, ніж у гарні ідеї.

Зрозуміло, у кожній компанії може бути власний набір подібних афоризмів – усе залежить від її цілей та від того, які люди їй потрібні. Такі правила, як у Pixar, підходять для ситуацій, коли для бізнесу на першому місці стоїть творчість, а не ефективність.

Як освоїти третю навичку на практиці? Автор пропонує такі рекомендації:

– **Сформулювати пріоритети і проранжувати їх.** Список пріоритетів багато в чому визначає ідентичність компанії. У багатьох успішних груп такий перелік невеликий – до п'яти пунктів, – а на першому місці знаходяться взаємовідносини всередині команди. Іншими словами, нерідко в ефективній групі головний пріоритет – створення і збереження самої групи.

– **Говорити про пріоритети в 10 разів частіше, ніж – як вам здається – це необхідно.** Журнал Inc. провів дослідження: у керівників запитали, який відсоток співробітників, на їхню думку, може назвати три головних пріоритети компанії. Вони очікували, що ця цифра в середньому складе 64%. Але реальне опитування співробітників показало, що це можуть зробити тільки 2%!

Часто керівникам здається, що всі розуміють пріоритети так само, як вони. Але щоб так було насправді – потрібно повторювати і нагадувати про пріоритети в кожному зручному випадку: писати про них на стінах, на бланках електронних листів, говорити про них у виступах і звичайних розмовах зі співробітниками і т.д.. І тоді, в результаті, пріоритети стануть частиною корпоративної атмосфери.

– **Відокремити цілі ефективності від цілей творчості.** Усі групові навички можна розділити на ці дві категорії. Навички ефективності пов'язані з тим, щоб щоразу виконувати завдання однаково. Щоб забезпечити реалізацію цілей ефективності, потрібно показати надихаючі приклади, навчити людей, сформулювати чіткі правила.

Творчі навички пов'язані зі створенням того, чого раніше не існувало. Очевидно, що формування таких цілей сильно відрізняється від цілей ефективності. Тут варто звертати увагу на склад групи та її динаміку, надавати людям автономію, дозволяти їм помилитися й заохочувати їхню ініціативу.

Більшості груп потрібні навички з обох категорій. Тому варто розмежувати ці сфери, і для кожної з них застосовувати свій підхід.

– **Не забувати про артефакти.** Наприклад, у штаб-квартирі спецназу ВМС виставлене спорядження загиблих бійців, а в компанії Pixar – статуетки «Оскар» і нариси різних фільмів. Усі ці артефакти підсилюють сигнали про те, що є найважливішим для організації.

Іноді ефективна культура нагадує магію. Однак, на думку автора, магія тут ні до чого. Насправді культура – це комплекс живих взаємовідносин, які працюють на досягнення мети. При цьому важливо не хто ви, а що ви робите ●●

Щоб співробітники завжди пам'ятали про пріоритети компанії, їх потрібно повторювати постійно і всіма можливими засобами