

Daniel Coyle

SKRIVNOST SODELOVANJA

Kako delujejo zelo uspešne skupine

Daniel Coyle

SKRIVNOST SODELOVANJA



Kako delujejo zelo uspešne skupine

Prevedel Samo Kuščer



UMco

Ljubljana 2023

Daniel Coyle
SKRIVNOST SODELOVANJA
Kako delujejo zelo uspešne skupine

THE CULTURE CODE
The Secrets of Highly Successful Groups

Copyright © 2018 by Daniel Coyle

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC.

© za Slovenijo UMco, d. d., 2023. Vse pravice pridržane.

Prevod: Samo Kuščer

Izdajatelj in založnik: UMco, d. d.
Zbirka Angažirano

Urednik: Samo Rugelj

Pomočnica urednika: Renate Rugelj

Številčenje kazala: Nika Hranjec

Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič in Tina Softič

Tisk: Camera, d. o. o.

Naklada: 500 izvodov, 1. natis
Ljubljana 2023

Izdajo knjige je podprla:

sij | skupina

V okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah so brez pisnega dovoljenja založbe prepovedani reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, v številni fotokopiranje, tiskanje in shranjevanje v elektronski obliki.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.743

COYLE, Daniel

Skrivnost sodelovanja : kako delujejo zelo uspešne skupine / Daniel Coyle ; prevedel Samo Kuščer. - 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2023

Prevod dela: The culture code

ISBN 978-961-7136-77-7

COBISS.SI-ID 162459395

UMco, d. d., Leskoškova 12, 1000 Ljubljana
tel.: 01/ 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

Za mojega očeta

Vsebina

Uvod • Dva plus dva je lahko deset	11
Veščina 1 • Zagotavljanje varnosti	17
1 Dobra jabolka	19
2 Dan, vreden milijarde dolarjev, ko se ni nič zgodilo.....	35
3 Božično premirje, poskus v eni uri in raketarji	47
4 Kako vzpostaviti pripadnost	69
5 Kako načrtovati za pripadnost.....	83
6 Predlogi za ukrepanje	97
Veščina 2 • Delitev ranljivosti	113
7 »Povejte mi, kaj bi radi storili, in vam bom pomagal«.....	115
8 Zanka ranljivosti	127
9 Vrhunsko sodelovanje	139
10 Kako vzpostaviti sodelovanje v majhnih skupinah.....	161

11	Kako vzpostaviti sodelovanje s posamezniki.....	173
12	Predlogi za ukrepanje	187
Veščina 3 • Določitev cilja		199
13	Tristo enajst besed.....	201
14	Huligani in kirurgi.....	219
15	Kako voditi za usposobljenost	231
16	Kako voditi za ustvarjalnost.....	247
17	Predlogi za ukrepanje	261
	Epilog	271
	 Zahvale.....	 279
	Opombe.....	283
	Imensko in stvarno kazalo.....	297

SKRIVNOST SODELOVANJA



Dva plus dva je lahko deset

Začnimo z vprašanjem, morda najstarejšim od vseh: *Zakaj je celota pri nekaterih skupinah večja od vsote vseh delov, pri drugih pa manjša?*

Pred nekaj leti je produktni oblikovalec Peter Skillman priredil tekmovanje, da bi to ugotovil. Na Stanfordu, Državni kalifornijski univerzi in Tokijski univerzi ter še na nekaj drugih krajih je več mesecev delal z vrsto štiričlanskih skupin. Vsem je dal nalogo, da iz naslednjih predmetov sestavijo kolikor je mogoče visoko zgradbo:

- dvajset špagetov
- metra prozornega lepilnega traku
- metra vrvice
- sladkorne penice običajne velikosti

Pravilo je bilo eno samo: penica je morala stati na vrhu strukture. Najzanimivejši del poskusa pa ni bila konkretna

naloga, temveč udeleženci. Nekatere skupine so sestavljali študenti poslovnih šol, druge pa vrtčevski otroci.

Študenti poslovnih šol so se takoj lotili dela. Strateško so razpravljali in razmišljali. Preučili so gradbeni material. Izmenjevali so si zamisli, postavljali resna, iznajdljiva vprašanja. Prišli so do več možnosti, najobetavnejše so dodatno dopolnili in izbrusili. S profesionalnim, strokovnim in razumnim postopkom so prišli do odločitve, da izpeljejo določeno strategijo. Potem so si razdelili konkretne naloge in se lotili gradnje.

Vrtčevski otroci so postopali drugače. Niso razvijali strategij, niso analizirali in si delili izkušenj. Niso si postavljali vprašanj, niso predlagali možnosti in niso izpopolnjevali zamisli. Pravzaprav so komaj kaj govorili. Stali so blizu drug drugemu, vendar niso delovali urejeno ali usklajeno. Drug drugemu so jemali gradivo iz rok in brez kakršnega koli načrta začeli graditi. Če so se oglasili, so izrekli le povsem kratke stavke: »Tukaj!, Ne, *tukaj!*« Celotni postopek bi lahko opisali kot *skupno poskušanje veliko različnih stvari*.

Če bi morali staviti, katera ekipa bo zmagovita, se ne bi bilo težko odločiti – stavili bi na študente poslovnih šol, ki so s svojo inteligenco, spretnostjo in izkušnjami gotovo sposobni nalogo bolje izpeljati. O skupinskem delu običajno tako razmišljamo. Domnevamo, da usposobljeni posamezniki združijo svoje moči, nekako tako kot s seštevkom dva in dva dobimo štiri.

S takšno domnevo bi se zmotili. Pri več deset poskusih so vrtčevski otroci zgradili v povprečju 66 centimetrov visoke strukture, študenti poslovnih šol pa manj kot 25 centimetrov.*

To ugotovitev je težko sprejeti, saj se ne zdi stvarna. Težko si je predstavljati, da se izkušeni študenti poslovnih šol, ki združijo moči, tako slabo odrežejo, prav tako se nam ne zdi smiselno, da bi neizobraženi in neizkušeni otroci s skupno močjo dosegli tako dober rezultat. Do naše zaslepljenosti pa pride zato, ker se tako kot pri vseh oblikah zaslepljenosti nagonsko posvetimo napačnim podrobnostim. Osredotočimo se na to, kar lahko vidimo – posameznikove sposobnosti. Vendar te niso pomembne, pomembno je vzajemno delovanje.

Pri študentih poslovnih šol je videti, da sodelujejo, dejansko pa so zaposleni z nečim, kar psihologi imenujejo upravljanje statusa. Skušajo določiti svoj položaj v skupini: *Kdo je glavni? Je sprejemljivo kritizirati zamisel koga drugega? Kakšna so pravila?* Videti je, da neovirano sodelujejo, v osnovi pa je njihovo ravnanje prežeto z neučinkovitostjo, odlašanjem in prikritim tekmovanjem. Namesto da bi se posvečali konkretni nalogi, se ukvarjajo z negotovostmi glede drug drugega. Za upravljanje statusa porabijo toliko časa, da spregledajo ključno težavo – sladkorna penica je razmeroma težka,

* Ekipe vrtčevskih otrok so premagale tudi ekipe pravnikov (ti so postavili zgradbe s povprečno višino 38 centimetrov) in direktorjev (56 centimetrov).

špagetov pa ni lahko učvrstiti. Zato se njihovi prvi poskusi pogosto sesujejo, nakar jim zmanjka časa.

Ravnanje otrok je na prvi pogled videti neurejeno. Če pa jih obravnavamo kot celoto, delujejo učinkovito in dosegajo odlične rezultate. Ne tekmujejo za statusni položaj. Stojijo drug ob drugem in zavzeto delajo skupaj. Hitro se premikajo, odkrivajo težave in si ponujajo pomoč. Poskušajo, tvegajo ter ugotavljajo izide, da se tako približujejo dobrim rešitvam.

Otroci niso uspešni zato, ker bi bili pametnejši, temveč zato, ker pametneje sodelujejo. Izkoriščajo preprosto in zmogljivo metodo, s katero zmore skupina navadnih ljudi delovati veliko bolje od seštevka sestavnih delov.

V tej knjigi bomo spoznali, kako deluje ta metoda.

Organizacijska kultura ali kultura sodelovanja je eno naj-mogočnejših orodij na svetu. Njeno prisotnost čutimo pri uspešnih podjetjih, vrhunskih športnih moštvih in zadovoljnih družinah, prav tako čutimo njeno odsotnost ali slabo delovanje. Njen vpliv lahko merimo po rezultatih. (Pri harvardski študiji več kot dvesto podjetij so ugotovili, da se ob močni organizacijski kulturi neto prihodek v desetih letih poveča za 765 odstotkov.) Njeno notranje delovanje pa ostaja skrivnostno. Vsi si želimo močno kulturo sodelovanja v organizacijah, skupnostih in družinah. Vemo, da deluje. Le tega ne vemo, *kako* deluje.

Razlog za to je morda v našem pogledu na kulturo sodelovanja. Praviloma jo imamo za skupinsko značilnost,

kot nekakšno DNK skupine. Močna, trdno uveljavljena kultura sodelovanja, kakršna deluje v Googlu, Disneyju in pri specialcih SEAL ameriške vojne mornarice, se zdi tako edinstvena in posebna, da jo imamo tako rekoč za nekaj nespremenljivega, celo usojenega. Po tem pogledu nekatere skupine to lastnost pač imajo, druge pa ne.

V tej knjigi pristopamo drugače. Zadnja štiri leta sem raziskoval osem najuspešnejših skupin na svetu – vojaško enoto za posebne operacije, javno šolo v revnejšem delu mesta, poklicno košarkarsko moštvo, filmski studio, komedijantsko skupino, tolpo tatov draguljev in druge.* Ugotovil sem, da kultura sodelovanja nastane z določenim nizom veščin. Knjiga se posveča prav tem veščinam, ki izkoriščajo zmogljivost naših družbenih možganov, da vzpostavljajo prav takšno sodelovanje, s kakršnim so vrtčevski otroci sestavili stolp iz špagetov. Veščina 1 – zagotavljanje varnosti – razišče, kako signali povezanosti ustvarjajo vezi pripadnosti in enotnosti. Veščina 2 – delitev ranljivosti – pojasni, kako navada vzajemnega tveganja spodbuja zaupljivo sodelovanje. Veščina 3 – določitev cilja – pove, kako pripovedi ustvarjajo skupne cilje in vrednote. Tri veščine delujejo skupaj od spodaj navzgor, tako da najprej vzpostavijo skupinsko povezanost in jo nato

* Skupine sem izbral po naslednjih merilih: (1) vsaj deset let so se po uspešnosti uvrščale v zgornji odstotek na svojem področju (kjer je bilo to mogoče določiti); (2) uspele so z različno zasedbo; (3) njihovo kulturo sodelovanja občudujejo poznavalci tako v njihovi panogi kot zunaj nje. Ogledal sem si tudi nekaj manj uspešnih kultur sodelovanja (za takšen primer glej str. 60), da bi se izognil morebitni pristranskosti.

usmerijo v konkretno dejavnost. Deli knjige so strukturirani kot potovanje: najprej bomo raziskali delovanje vsake posamezne veščine, potem bomo odšli na teren in prebili nekaj časa s skupinami in njihovimi vodji, ki vsakodnevno uporabljajo te metode. Na koncu vsakega dela je nekaj konkretnih predlogov, kako lahko te veščine uporabite pri svoji skupini.

V nadaljevanju bomo nekaj časa prebili pri nekaterih skupinah z najbolje delujočo kulturo sodelovanja na svetu. Ogledali si bomo delovanje možganov in ugotovili, kako se vzpostavljata zaupanje in pripadnost. Ob tem bomo videli, da je pamet precenjena, da je kazanje zmotljivosti ključnega pomena ter da prijaznost ni niti približno tako pomembna, kot bi si morda mislili. Predvsem pa bomo videli, kako se voditelji uspešnih kultur sodelovanja soočajo z izzivi doseganja odličnosti v hitro spreminjajočem se svetu. Uspešna kultura sodelovanja je morda videti kot nekaj čarobnega, v resnici pa ni. Nič drugega ni kot niz zvez, ki delujejo za skupni cilj. Ni nekaj, kar smo, temveč nekaj, kar počnemo.

Veščina 1



Zagotavljanje varnosti

1

Dobra jabolka

Nick, postaven temnolas mladi mož, star okoli petindvajset let, s tremi drugimi osebami udobno sedi v z lesom opaženi sejni sobi v Seattlu. Na prvi pogled je videti kot navaden udeleženec navadnega sestanka, vendar je to varljivo. Drugi v sobi tega ne vedo, vendar je tam s poslanstvom, da spodkoplje uspešnost skupine.

Nick je ključni element poskusa Willa Felpsa, ki preučuje organizacijsko vedenje na Univerzi Južnega Walesa v Avstraliji. Felps je Nicku naročil, naj igra tri različne like: zoprneža (prepotentnega sprevrženca), lenuha (ki se niti malo ne trudi) in malodušneža (večno nerazpoloženega mračneža). Nick te vloge igra v skupinah štiriinštiridesetih članov,

ki imajo nalogo, da pripravijo marketinški načrt za zagon-sko podjetje. Ta Felpsov pristop je nekaj podobnega, kot če bi biolog v telo vnesel virus, da bi videl odziv. Temu pravi poskus z gnilim jabolkom.

Nick resnično izvrstno opravlja vlogo motečega elementa. Skoraj v vseh skupinah njegovo vedenje za 30 do 40 odstotkov poslabša učinkovitost skupine – ne glede na to, ali igra zoprneža, lenuha ali negativca.

»Vsi pridejo na sestanek polni energije,« pripoveduje Felps. »Ko Nick igra malodušneža, bolj ali manj molči in je videti utrujen, glavo celo položi na mizo. Čez čas se vsi nalezejo njegovega vedenja, postanejo utrujeni in molčeči, energija jim odteka. Nazadnje še trije drugi glavo položijo na mizo, vsi s prekrižanimi rokami.«

Podobno se zgodi, ko Nick igra lenuha. »Skupina hitro privzame njegov odnos,« pravi Felps. »Zelo hitro in zelo površno opravijo s projektom. Zanimivo pa je, da se pozneje izražajo bolj ali manj pozitivno. Rečejo: 'Dobro smo opravili, vseč nam je bilo.' Vendar to ne drži. Navzeli so se stališča, da projekt ni pomemben in da ni vreden tratenja časa ali energije. Ko sem se lotil poskusa, sem pričakoval, da se bo kdo iz skupine razburil zaradi 'lenuha' ali 'malodušneža', pa se to ni zgodilo. Nekako so si rekli: 'No ja, če je pa tako, bomo pa še mi lenuhi in malodušneži.'«

Le v eni skupini je bilo drugače.

»Ta skupina je bila izjema,« pravi Felps. »Nanjo sem postal pozoren, ko mi je Nick omenil, da ima pri njej resnično

drugačen občutek. Skupina se je odlično odrezala, ne glede na to, kaj je storil. Omenil je, da se je to zgodilo predvsem po zaslugi enega člana. Nicka je kar dobro spravljal ob živce. Njegovi negativni prijemi niso delovali tako kot pri drugih skupinah, saj jih je ta posameznik vedno nekako nevtraliziral in vse spodbudil k delovanju proti cilju.«

Jonathan – tako ga bomo imenovali – je mlad, vitke postave in kodrastih las, govori tiho in mirno, rad se smehlja. Kljub prizadevanjem 'gnilega jabolka' njegova skupina deluje zbrano in energično ter dosega odlične rezultate. S Felpsovega stališča je še najbolj zanimivo to, da ni videti, da bi Jonathan sploh kaj počel.

»Veliko je resnično čisto preprostih zadev, ki jih na prvi pogled skoraj ne opazimo,« pravi. »Nick se je vživel v vlogo zoprneža, Jonathan pa je uporabil telesno govorico, se sklonil naprej, se smejal in smehljaj. Tega ni nikoli počel zaničljivo, vendar je uspešno nevtraliziral situacijo in popravil vzdušje. Na prvi pogled sploh ni videti, da bi bilo kaj drugače kot pri drugih skupinah. Če pa pogledamo natančneje, vidimo, da se zaradi njega dogaja nekaj neverjetnega.«

Felps si spet in spet ogleduje posnetek Jonathanovega ravnanja, kakor da bi preučeval servis pri tenisu ali plesno figuro. Videti je vzorec: Nick se vede nadležno, Jonathan se takoj toplo odzove, odbije negativnost ter potencialno nestabilno situacijo učvrsti in jo napravi varno. Potem druge izzove s preprostim vprašanjem ter pozorno prisluhne odgovorom. Energija se krepi, ljudje se odpirajo in si izmenjujejo zamisli,

vzpostavljajo verige razmišljanja in sodelovanja, ki skupino naglo in zanesljivo vodijo proti cilju.

»V bistvu Jonathan poskrbi za varno vzdušje, potem se obrne k drugim in reče: 'Ej, kaj pa mislite o tem?','« pripoveduje Felps. »Včasih kaj vpraša tudi Nicka, na primer: 'Kako bi vi to napravili?' Predvsem pa izžareva pogled, ki bi ga lahko povzeli nekako takole: *Ej, tole je nadvse prijetno in zanimivo. Prav zanima me, kaj si drugi mislite o tem.* Neverjetno je bilo, kako so takšne drobne pozornosti vplivale na vse in jih družile pri opravljanju zadane naloge.« Nekako proti svoji volji se je vključil celo Nick.

Pripoved o »dobrih jabolkih« je presenetljiva z dveh vidikov. Prvič, praviloma smo prepričani, da je uspešno delo skupine odvisno od merljivih sposobnosti, kot so inteligenca, večšine in izkušnje, ne pa od komaj opaznih vzorcev vedenja. In vendar so bile odločilne prav vedenjske podrobnosti.

Drugo presenečenje je Jonathanov izjemen vpliv, čeprav ne napravi ničesar takšnega, kar običajno povezujemo z delovanjem močnega voditelja. Ne postavi se na čelo skupine in nikomur ne naroči, kaj naj stori. Ne razvija strategij, ne motivira in ne oblikuje vizije. Z ničimer se posebno ne izkaže. Preprosto le ustvari razmere, v katerih se lahko izkažejo drugi, vzpostavi okolje z nadvse jasno temeljno značilnostjo: *Trdno smo povezani.* Njegova skupina ni uspešna zato, ker so njeni člani pametnejši, temveč zato, ker se počutijo varneje.

Običajno varnosti nimamo za nekaj pomembnega. Imamo jo za nekakšen čustveni vremenski sistem – seveda

jo zaznavamo, vendar zaradi nje ne pričakujemo resnih razlik. Ob tem, kar tu vidimo, pa se poraja pomembna zamisel. Varnost ni zgolj čustveno vreme, temveč temelj, na katerem stoji močna kultura sodelovanja. Postavljata pa se pomembni vprašanji: *Od kod izhaja? In kako jo lahko vzpostavimo?*

Če prosimo ljudi v nadvse uspešnih skupinah, naj opišejo razmerja med člani, praviloma vsi odgovorijo z istim izrazom. Ne rečejo, da so *prijatelji*, *ekipa* ali *pleme* ali kakšen drug smiseln pojem. Rečejo, da so *družina*. Praviloma enako opisujejo občutek pri teh razmerjih.*

»Ne morem pojasniti, vendar je občutek res dober. Dejansko sem skušal že nekajkrat odnehati, a se vedno spet vrnem. Noben občutek se ne more primerjati s tem. To so moji bratje.« (Christopher Baldwin, specialna enota ameriške vojne mornarice SEAL Team Six)

»Razum pri tem odpove. Kdor ravna zgolj racionalno, ne dela takšnih stvari, ki jih tu počnemo. Tukajšnje timsko delo se preliva v naše osebno življenje.« (Joe Negron, javne šole KIPP)

»Vrhunski je občutek, ko se zavedaš, da lahko neznansko tvegaš, ti ljudje pa ti bodo vedno v oporo, karkoli se bo zgodilo. Zasvojeni smo s tem občutkom.« (Nate Dern,

* Ni naključje, da številne uspešne skupine zase uporabljajo imena, ki jih označujejo kot nekakšne velike družine. Zaposleni pri Pixarju se imajo za Piksarijce, zaposleni pri Googlu za Googlerje. Enako velja za podjetja Zappos (Zaponijanci), KIPP (KIPPsterji) in druge.

komedijantska skupina Upright Citizens Brigade – Brigada pokončnih državljanov)

»Smo kot družina, saj tako lahko več tvegamo, drug drugemu več dovolimo in doživimo trenutke ranljivosti, ki jih v običajnem okolju ne bi mogli.« (Duane Bray, IDEO design)

Ko sem obiskal te skupine, sem zaznal prav poseben vzorec vzajemnega delovanja. Vzorec ni bil v čem velikem, temveč v drobnih trenutkih družbenih povezav. To vzajemno delovanje ima iste značilnosti, pa naj gre za vojaško enoto, filmski studio ali šolo v revnem mestnem okolju. Napravil sem si seznam:

- telesna bližina, pogosto v krožni postavitvi
- veliko gledanja iz oči v oči
- dotikanje (rokovanje, dotiki s pestmi, objemi)
- veliko energičnih, vendar kratkih pogovornih izmenjav
- veliko druženja in pogovarjanja vseh z vsemi
- malo prekinjanja drugih
- veliko postavljanja vprašanj
- pozorno in dejavno poslušanje
- humor, smeh
- majhne, pozorne vljudnosti (zahvala, odpiranje vrat itd.)

Še nekaj: Ko sem se družil s temi skupinami, sem ugotovil, da je vzdušje naravnost zasvajajoče. Podaljševal sem si čas obiskov, si izmišljal izgovore, da sem lahko ostal še dan

ali dva. Zgodilo se mi je celo, da sem sanjaril o tem, kako bi zamenjal poklic in se tam prijavil za službo. Druženje s temi skupinami je bilo tako mamljivo, da sem si želel še večjo povezanost.

Takšno vzajemno sodelovanje lahko imenujemo *ubranost*. Ko se soočimo z ubrano skupino, nam je to takoj jasno. Gre za paradoksalen, močan občutek, nekakšno zlitje vzburljivosti in globokega udobja, ki skrivnostno vznikne pri nekaterih posebnih skupinah, pri drugih pa ne. Tega ni mogoče niti predvideti niti nadzorovati.

Ali pač?

V drugem nadstropju bleščeče modernistične zgradbe v Cambridgeu v Massachusettsu se skupina strokovnjakov nadvse resno trudi razumeti notranje delovanje skupinske ubranosti. Laboratorij za človeško dinamiko na univerzi MIT obsega nekaj pisarn ter množico delavnic in drugih prostorov, v katerih so med drugim britanska telefonska govorilnica, izložbena lutka s hlačami iz aluminijaste folije in nekakšen miniaturni vlakec smrti, pritrjen na strop. Laboratorij vodi Alex (Sandy) Pentland, prijeten računalniški strokovnjak z žarečimi očmi in košato sivo brado ter sproščeno samozavestjo podeželskega zdravnika. Poklicno pot je začel s preučevanjem satelitskih fotografij bobrovskih brlogov in pri tem utemeljil raziskovalno metodo, ki se dejansko nikoli ni spremenila: uporabo tehnologije pri razkrievanju vedenjskih vzorcev.

»Sporočanje med ljudmi je prav takšno kot pri drugih živalih,« mi je dejal, ko sva sedla h kavni mizici v njegovi majhni in preprosti pisarni. »Izmerimo lahko raven zanimanja, ugotovimo, kdo je alfa, kdo sodeluje, kdo posnema, kdo je sinhroniziran. Ljudje imamo komunikacijske kanale in jih uporabljamo, ne da bi o tem razmišljali. Če se zdajle nagnem malo bolj proti vam, lahko začneva drug drugega zrcaliti.«

Nagne se proti meni, dvigne svoje košate obrvi in še bolj na široko odpre oči. Malo je vznemirjajoče, ko tudi sam storim enako, skoraj proti svoji volji. Pomirjujoče se nasmehe in se nagne nazaj. »Deluje le ob dovolj veliki bližini za telesni dotik.«

Pentland me predstavi znanstveniku po imenu Oren Lederman, ki je prav tedaj sredi analize skupinskega dela pri izzivu s špageti in sladkorno penico. Po hodniku se sprehodimo do Ledermanove pisarne, da bi si ogledali posnetek. V skupini so trije inženirji in odvetnik, stolp lepo raste. »Ta skupina je verjetno boljša od študentov poslovnih šol, a slabša od vrtčevskih otrok,« reče Lederman. »Ne govorijo veliko, kar jim pomaga.«

To ni le Ledermanovo osebno mnenje, temveč dejstvo. Medtem, ko se pogovarjamo, se po računalniškem zaslonu pomikajo podatki o delovanju skupine, vključno s podatki o tem, koliko časa je vsaka oseba govorila, kako energično in kako hitro je govorila, kako se je vključevala v pogovor, kolikokrat je koga prekinila in v kolikšni meri njeni glasovni vzorci posnemajo govorjenje drugih. Lederman je te podatke

zajel z drobno rdečo plastično napravo velikosti kreditne kartice, ki vsebuje mikrofona, GPS in vrsto drugih tipal.

Napravo imenujejo sociometer. Naprava petkrat na sekundo jemlje vzorce podatkov in jih brezžično pošilja v strežnik, kjer se oblikujejo v vrsto diagramov. Pentland mi pojasni, da so ti diagrami le vrh ledene gore. Če želijo, lahko sociometre opremijo z dodatnimi tipali, ki zajemajo bližino med udeleženci in odstotek časa, med katerim se oseba s kom neposredno pomenkuje.

Gre za tako podrobno zajemanje podatkov, za kakršnega si predstavljamo, da ga uporabljajo na primer pri merjenju rezultatov anket pred volitvami ali udarcev pri turnirju golfa. S to napravo pa zajemajo prajezik, s katerim se med ljudmi tvori varna povezava. Ta jezik sestavljajo znaki pripadnosti.

Znaki pripadnosti so vedenjski vzorci, ki tvorijo varno zvezo v skupinah. Med njimi so na primer telesna bližina, pogled iz oči v oči, energija, posnemanje, izmenično govorjenje, pozornost, telesna govorica, višina glasu, skladnost poudarkov in vprašanje, ali se vsakdo pogovarja z vsemi drugimi v skupini. Tako kot pri drugih jezikih tudi znakov pripadnosti ne moremo obravnavati kot nečesa v določenem trenutku, saj delujejo kot nenehen utrip v družbenem razmerju. Imajo vlogo, da odgovarjajo na pradačna, stalno prisotna vprašanja, ki si jih zastavljamo: *Smo tu na varnem? Kakšna je naša prihodnost s temi ljudmi? Se tu skriva kakšna nevarnost?*

»Sodobna družba je neverjetno nov pojav,« pravi Pentland. »Več sto tisoč let smo morali biti trdno povezani, ker smo bili tako močno odvisni drug od drugega. Pri tem smo uporabljali signale že davno pred izumom jezika, naši nezavedni možgani pa so zato izjemno uglašeni na določene vedenjske vzorce.«

Znaki pripadnosti imajo tri osnovne značilnosti:

1. Energijo: Vlagajo v trenutno potekajočo izmenjavo.
2. Individualizacijo: Osebo obravnavajo kot edinstveno in cenjeno.
3. Pogled v prihodnost: Nakazujejo, da se bo razmerje nadaljevalo.

Znaki skupno sestavljajo sporočilo, ki ga lahko opišemo z enim stavkom: *Tu si na varnem*. Našim nenehno pozornim možganom skušajo sporočiti, da lahko nehamo skrbeti o nevarnostih in preklopimo v način povezovanja, v stanje, ki ga imenujemo psihološka varnost.

»Kot človeška bitja smo nadvse sposobni razpoznavati znake, izjemno smo pozorni na medosebne pojave,« pravi Amy Edmondson, ki na Harvardu študira psihološko varnost. Del naših možganov se nenehno ukvarja z vprašanjem, kaj si drugi mislijo o nas, še posebej tisti na višjem položaju. Kar zadeva naše možgane, lahko kar umremo, če nas družbeni sistem zavrže. Glede na to, da je naš občutek za nevarnost tako naraven in deluje tako samodejno,

se morajo organizacije nadvse potruditi, da premagajo to naravno prožilo.«

Pentland in Edmondson poudarjata, da je pri vzpostavljanju psihološke varnosti ključno spoznanje, kako neznanjsko so naši nezavedni možgani obsedeni z njo. Ne zadostuje zgolj slutnja, da pripadamo, ne zadostujeta zgolj en ali dva signala. Narejeni smo tako, da nenehno potrebujemo veliko signaliziranja. Zato je občutek pripadnosti nadvse lahko uničiti, a težko vzpostaviti. Ob tem se spomnimo na besede teksaskega politika Sama Rayburna: »Vsak osel lahko z brco poruši skedenj, postavi pa ga lahko le dober tesar.«

V tej luči je dobro gledati tudi na poskus z gnilim jabolkom. Nicku je uspelo porušiti ubranost skupine zgolj z nekaj znaki, s katerimi je oznanjal, da ne pripada. Njegovo vedenje je delovalo kot močan signal skupini – *Nismo na varnem* –, zaradi česar se je njeno delovanje takoj oslabilo. Po drugi strani pa je Jonathan z drobnimi vedenjskimi vzorci nenehno nakazoval varnost. Vzpostavljal je individualne povezave, pozorno je poslušal in nakazoval pomembnost razmerja. Deloval je kot neusahljiv vir znakov pripadnosti in skupina se je nanje ustrezno odzivala.

V zadnjih letih so Pentland in njegova ekipa s sociometrijo zajeli medsebojno delovanje več sto skupin v pooperacijskih oddelkih, klicnih centrih, bankah, pri pogajanjih za plačo in sejah s predstavitvami poslovnih zamisli. Povsod so odkrili enak vzorec: uspešnost skupine je mogoče napovedati zgolj

iz nekaj znakov pripadnosti, za vsebinsko izmenjavo se jim niti ni treba meniti.

Pentland in Jared Curhan sta na primer s sociometri analizirala šestinštirideset simuliranih pogajanj med pari študentov poslovnih ved, ki so igrali vlogo zaposlenega in njegovega šefa. Vsak par je imel nalogo, da s pogajanjem pride do pogojev novega delovnega mesta – plače, službenega avtomobila, dopusta in zdravstvenega zavarovanja. Pentland in Curhan sta ugotovila, da je mogoče že po prvih petih minutah sociometričnih podatkov precej natančno napovedati izid pogajanja. Z drugimi besedami, znaki pripadnosti v prvih trenutkih izmenjave so imeli večji vpliv od vsega, kar je bilo izrečeno.

Pri nekem drugem poskusu so analizirali tekmovanje, pri katerem so podjetniki skupini vodstvenih delavcev predstavili poslovne zamisli. Vsak udeleženec je skupini predstavil svoj načrt, skupina je potem izbrala in razvrstila najobetavnejše, da jih predlagajo zunanji skupini angelskih vlagateljev. Pentland je ugotovil, da so sociometri, ki so seveda merili le znake med nastopajočim in občinstvom, niso pa se menili za vsebino podajanja, razvrstitev napovedali skoraj popolnoma natančno. Z drugimi besedami, vsebina predstavitve ni bila tako pomembna kot niz znakov, ki jih je podajal nastopajoči in jih je občinstvo sprejemalo. (Ko so angelski vlagatelji pregledali dokumente z načrti in so torej preučili le vsebino, niso pa se menili za družbene signale, so prišli do zelo drugačne razvrstitve.)

»Vodstveni delavci, ki so poslušali predstavitve, so bili prepričani, da načrte ocenjujejo po racionalnih merilih, na primer: Kako izvirna je zamisel? Kako se vklaplja v trenutni trg? Kako dobro je načrt razvit?« je zapisal Pentland. »Medtem, ko so poslušali predstavitve, pa je drug del njihovih možganov zaznaval druge ključne informacije, na primer: Kako močno ta oseba verjame v svojo zamisel? Kako samozavestna je pri predstavitvi? Kako samozavestno govori? Kako odločena je, da zamisel izpelje do konca? Na izbiro poslovnih načrtov pri vodstvenih delavcih je najmočnejše vplival prav ta drugi niz informacij, za katere se sploh niso zavedali, da jih ocenjujejo.«

»Pri tem vidimo drugačen način razmišljanja o ljudeh,« pravi Pentland. »Posamezniki sploh niso samo posamezniki. Bolj so podobni glasbenikom v džezovskem kvartetu, ki oblikujejo mrežo nezavednih dejavnosti in odzivov, s katerimi dopolnjujejo druge v skupini. Ne gledamo informacijske vsebine sporočil, temveč vzorce, ki nam kažejo, kako se sporočilo pošilja. Ti vzorci vsebujejo veliko signalov, ki nam povedo o razmerju in o tem, kaj se v resnici dogaja pod površjem.«

V celoti Pentlandove študije kažejo, da uspešno delovanje skupine določa pet merljivih dejavnikov:

1. Vsi v skupini govorijo in poslušajo v grobem v enaki meri, pri svojih prispevkih so kratki.
2. Člani skupine se veliko gledajo iz oči v oči, pogovori in kretnje so polni energije.

3. Člani skupine komunicirajo neposredno drug z drugim, ne le z vodjem ekipe.
4. Člani skupine nadaljujejo pomenkovanje v manjših enotah znotraj skupine.
5. Člani skupine redno raziskujejo zunaj skupine in nazaj prinašajo informacije, ki jih delijo z drugimi.

Ti dejavniki se ne menijo za nobeno veččino in odliko posameznikov, ki jih povezujemo z zelo uspešnimi skupinami, in namesto njih dajejo pomen vedenjskim vzorcem, ki bi jih običajno imeli za tako primitivne, da so povsem nebitni. In vendar so Pentland in njegovi sodelavci ugotovili, da pri napovedovanju učinkovitosti in uspešnosti skupin ni ničesar, kar bi imelo večji vpliv.

»Kolektivna inteligenca v nekaterih pogledih ni dosti drugačna kot pri opicah v gozdu,« pravi Pentland. »Če ena opica deluje navdušeno, ta signal pritegne druge, pridružijo se in začnejo skupaj kaj početi. Skupinska inteligenca tako deluje, tega pa ljudje nekako ne dojamajo. Če zgolj nekaj slišimo, redko pride do sprememb v ravnanju, saj gre le za besede. Naše vedenje in ravnanje se spremenita, ko vidimo ljudi v skupini, kako se igrajo z zamisljivo. Tako se tvori inteligenca. Tako nastane kultura sodelovanja.«

Gre le za besede. Običajno ne razmišljamo tako. Običajno mislimo, da so besede pomembne. Mislimo, da je uspešnost skupine povezana z verbalno inteligenco članov

skupine in njihovo sposobnostjo, da oblikujejo in sporočajo zapletene zamisli. Vendar je ta predpostavka napačna. Besede so le šum. Uspešnost skupine je odvisna od vedenja, ki sporoča močno vseobsegajočo misel: *Smo na varnem in povezani.*