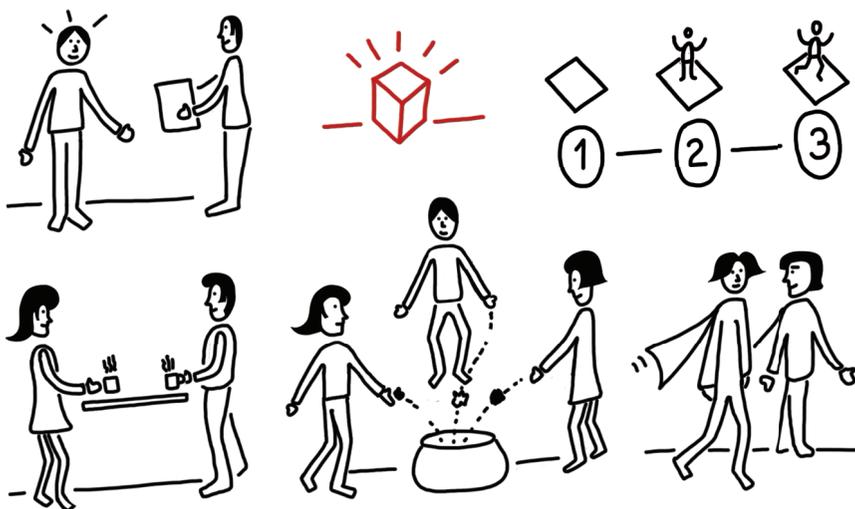


Куршат Озенч
Маргарет Хейген

РИТУАЛЫ ДЛЯ РАБОТЫ 50

СПОСОБОВ НАЛАДИТЬ ОТНОШЕНИЯ
В КОЛЛЕКТИВЕ И ПОВЫСИТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА



УДК 65.0
ББК 65.290-2
О-46

Публикуется при содействии Агентства Александра
Корженевского (Россия)

Озенч К.

О-46 Ритуалы для работы. 50 способов наладить отношения в коллективе и повысить эффективность труда / К. Озенч, М. Хейген ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — Электрон. изд. — М. : Лаборатория знаний, 2021. — 315 с. — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-00101-949-7

Данная книга выходит за рамки простого анализа и содержит 50 реальных ритуалов, являющихся мощными инструментами в управлении организацией и направленных на развитие хороших привычек, мотивацию личных и профессиональных достижений, налаживание отношений между сотрудниками и создание общих ценностей. Ритуалы могут также трансформировать культуру организации и обеспечить основу для достижения общих целей. В книге на конкретных примерах показывается использование ритуалов и их положительное влияние на реальные организации, при этом каждый ритуал может быть адаптирован к определенным потребностям именно вашей организации или команды. Благодаря многочисленным иллюстрациям читатели еще больше смогут погрузиться в мир ритуалов и прочувствовать их силу и возможности, которые они открывают перед нами.

Для руководителей организаций всех размеров и отраслей, а также для менеджеров, руководителей групп и сотрудников всех уровней.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

Деривативное издание на основе печатного аналога: Ритуалы для работы. 50 способов наладить отношения в коллективе и повысить эффективность труда / К. Озенч, М. Хейген ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : Лаборатория знаний, 2021. — 312 с. : ил. — ISBN 978-5-00101-329-7.

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации

Copyright © 2019 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Все права защищены. Перевод опубликован по договору с оригинальным издательством John Wiley & Sons, Inc. Дизайн Kursat Ozenc © Перевод на русский язык, оформление. Лаборатория знаний, 2021

ISBN 978-5-00101-949-7

1

Ритуалы для улучшения результатов работы

Сила ритуалов

Интерес к ритуалам возник у нас в результате работы, когда мы обратили внимание, что некоторые из наших наиболее успешных проектов были созданы в тех случаях, когда мы думали об оформлении нового продукта или инициативы в виде ритуала. Это относилось к самым разным сторонам нашей деятельности, в том числе к продвижению схем лечения диабета, консультированию людей, которым нужно справиться с трудностями, возникающими при получении штрафов за нарушение правил дорожного движения, или оказанию помощи начинающим менеджерам более эффективно контролировать свои команды⁵. Вариант оформления предложения в виде ритуала оказался работоспособным, так как позволил делать новые продукты более интересными и привлекающими больше внимания⁶.

Мы заметили, что в тех случаях, когда мы создавали наши проекты с использованием последовательности шагов, характерных для ритуала, причем даже тогда, когда мы не называли эти проекты ритуалами, вероятность того, что люди захотят их попробовать, а затем продолжат ими пользоваться, становилась более высокой. Ритуал указывает пользователям четко обозначенный путь, по которому следует двигаться, придает определенный смысл всему процессу и вызывает привязанность к нему. Людям это нравится.

Ритуалы обладают особой силой, помогающей людям объединяться и осмысливать происходящее в окружающем их мире. Начав экспериментировать с ритуалами как со средством, способствующим личному развитию и необходимым организационным изменениям на работе, мы узнали, что за очень короткое время и с минимальным бюджетом ритуалы могут сделать группу более динамичной, легкой в общении и обладающей чувством общности.

Многие ученые, занимающиеся антропологией, психологией, нейробиологией и организационным поведением, в ходе изучения ритуалов и их силы провели очень много исследований. Работа в этой области может помочь понять, откуда появились ритуа-

лы, как они эволюционировали и какова их роль в истории. Мы также опишем, как действуют ритуалы и почему они так важны для людей. Это исследование также предоставляет эмпирическую поддержку многим практическим, взятым из разных областей примерам, которые приведены в этой книге.

Ритуалы обеспечивают порядок и приносят смысл. Осново-полагающие исследования ритуалов начали проводиться после работ в этой области французского социолога Эмиля Дюркгейма. В ходе изучения религии он обнаружил, что ритуалы являются основой для систем верований. Ритуалы делают верования и убеждения конкретными и понятными для людей⁷. Людям свойственно структурировать поведение и рассматривать его функционально, и ритуалы им в этом помогают. Такое структурирование дает людям ощущение того, что происходящее находится под их контролем и является осмысленным.

Ритуалы предоставляют людям возможность безопасно заниматься проведением экспериментов. Антрополог Клиффорд Гирц обнаружил, что, когда люди задействуют ритуалы, они могут как бы скачком перейти из реального мира в другой, более идеальный⁸. Ритуалы позволяют людям представить другие способы поведения и жизни и хотя бы на время уйти от ежедневных правил и рутинных действий. К тому же они создают безопасные, структурированные зоны, где люди могут вести более совершенный образ жизни.



В ходе изучения ритуалов на более эмпирическом уровне психологи обнаружили, что их сила проистекает из их способности объединять друг с другом физическую, психологическую и эмоциональную составляющие. Это преимущество возникает благодаря «контролю».

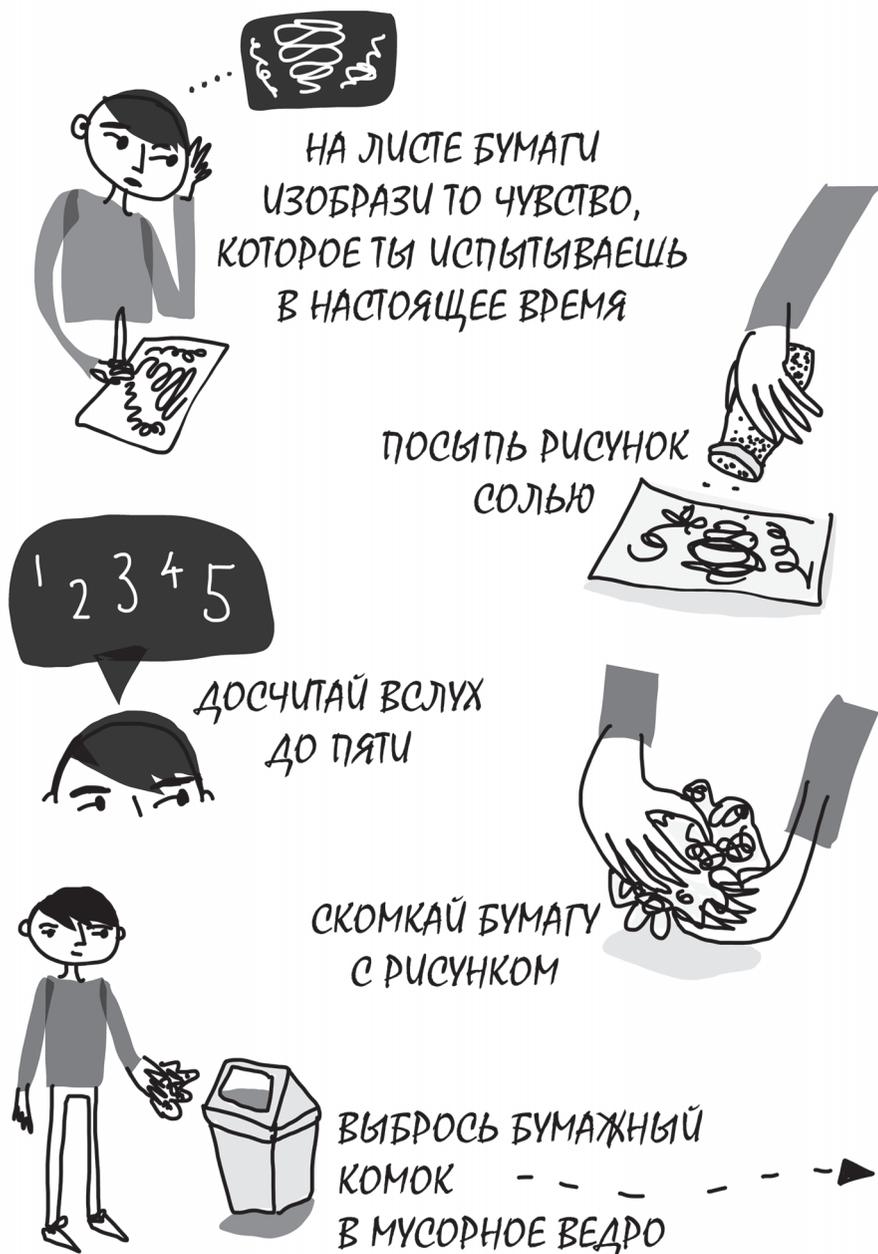
Недавний обзор исследований ритуалов показал, что действия, являющиеся физическими по своей сути, которые выполняются в ходе ритуалов, помогают людям испытывать чувство удовлетворения и контроля за происходящим⁹. Ритуальные действия положительно влияют на эмоции людей и помогают им сохранять спокойствие. К тому же ритуалы регулируют работу людей, что помогает им действовать более целенаправленно и сосредоточенно. И наконец, ритуалы усиливают у людей устойчивое чувство принадлежности к коллективу и способствуют созданию прочных социальных связей.

Сила ритуалов: как и почему они работают? Как можно понять, работает ли ритуал и как именно он работает? Исследователи в таких областях, как социальные науки, бизнес, неврология, поведенческие науки, психология и некоторые другие, начали изучать силу ритуалов на более эмпирическом уровне. В одном из направлений исследований ученые измеряют опыт использования ритуалов и получаемые при этом результаты с помощью простых объективных показателей. В другом исследователи анализируют более субъективные характеристики такого опыта и таких результатов, для чего изучают, насколько люди считают ритуалы эффективными, но при этом фиксируют физиологические изменения, которые происходят с респондентами.

Исследовательские группы все чаще используют контролируемые испытания, позволяющие измерять силу ритуалов при различных условиях проведения опытов и выполнении людьми различных видов деятельности¹⁰. В этом случае одной группе, экспериментальной, поручается выполнить определенный ритуал, а контрольная группа такое задание не выполняет. Затем ученые измеряют, повлиял ли ритуал на показатели деятельности группы, полученные при выполнении порученного задания, и какими стали психологические и физиологические параметры у членов экспериментальной группы.

Ритуалы улучшают результаты деятельности, что достигается благодаря сохранению спокойствия. Изучая ритуалы, практикуемые исполнителями перед своим выступлением на конкурсе певцов, Элисон Вуд Брукс и ее коллеги обнаружили, что ритуалы улучшают результаты деятельности благодаря тому, что удастся побороть волнение, часто возникающее перед выступлением на публике¹¹. В качестве ритуала, который ученые придумали и предложили певцам воспользоваться, был следующий короткий порядок действий. Возьмите лист бумаги и нарисуйте на нем схематично себя в том состоянии, в котором вы находитесь прямо сейчас. Положите рисунок на ровную поверхность и насыпьте на него соль. Сосчитайте вслух до пяти. Скомкайте бумагу. Бросьте бумажный комок в мусорное ведро.

Ученые измеряли эффективность выполненного ритуала, спрашивая участников об их эмоциональном состоянии и измеряя у них частоту сердечных сокращений. Они обнаружили, что ритуалы снижают степень тревожности лучше, чем обычное поведение, не организуемое при помощи ритуала. Результаты этого исследования позволяют предположить, что ритуалы, выполняемые участниками перед решением задачи в условиях стресса, могут ослабить их возбуждение и помочь им лучше проявить свои способности.



Исследователи из Гарварда обнаружили, что подобный придуманный, т. е. совершенно искусственный ритуал, может снизить беспокойство людей по поводу результатов своей работы, когда им дадут сложную задачу, например неожиданно принять участие в конкурсе певцов

Ритуалы помогают людям справляться с негативными моментами, порой возникающими в период адаптации к существенным изменениям в их жизни. В ходе изучения людей, которые потеряли близких, исследователи Франческа Джино и Майкл Нортон проанализировали влияние траурных ритуалов¹². Они обнаружили, что после утраты близкого человека и возникновения из-за этого состояния потерянности ритуалы приглушают горе людей и усиливают чувство контроля над происходящим.

Ритуалы улучшают результаты деятельности за счет повышения мотивации и усиления чувства общности с другими. Чтобы проверить эффективность групповых ритуалов, Нортон и его коллеги устроили игру под названием «Мусорщик идет на охоту», в которой участники должны найти и собрать за ограниченное время определенные предметы. В ходе нее игроки должны были в определенных местах на территории университета делать селфи¹³. Исследователи предложили группе, действующей в рамках ритуала, перед началом игры похлопать в ладоши и пошагать на месте. Другая группа, которую в этом случае назвали неритуальной, таких инструкций не получила.

В конце игры ученые подсчитали число сделанных селфи. Победа присуждалась той группе, которая сделала большее количество селфи¹³. Оказалось, что у членов ритуальной группы число снимков было больше, чем у их соперников. Участники команды-победителя также сообщили о своей большей сплоченности.

Ритуалы повышают креативность. Те же исследователи провели еще один эксперимент, в ходе которого выяснялось, какие ритуалы, индивидуальные или групповые, оказывают большее влияние на творческий потенциал¹⁴. Они давали участникам исследования творческие задачи, такие как «мозговой шторм», в ходе которого те должны были предложить варианты применения какого-то предмета. Затем ученые просили испытуемых выполнить ритуал, включающий бросание костей и размахивание руками в определенном порядке. Некоторые из участников выполняли задание самостоятельно, другие — в группах. Результаты показали, что групповой ритуал повышает творческий потенциал участников лучше, чем solitary ритуал.

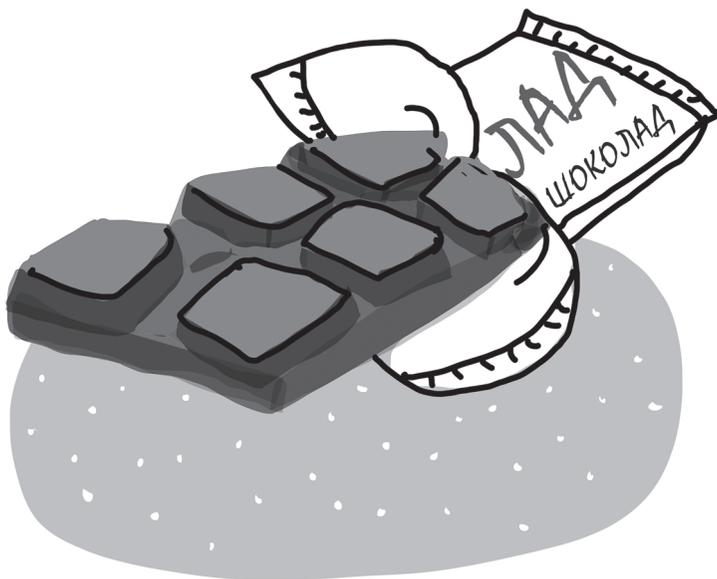
Ритуалы улучшают качество получаемого опыта. Другая команда в составе Кэтлин Вохс и ее коллег исследовала, может ли ритуал улучшить восприятие еды людьми. Делает ли ритуал получаемый опыт более ценным?

Ученые попросили экспериментальную группу выполнить особый ритуал перед тем, как ее члены съедят шоколад¹⁵. Их инструкция была следующей: «Не разворачивая обертку плитки шоколада, разломите ее пополам. Снимите обертку с одной половины плитки и съешьте шоколад. После этого то же самое сделайте со второй половинкой шоколада». Когда участники не выполняли ритуал, они съедали шоколад сразу же, как только им давали время отдохнуть. Результаты показали, что выполнение ритуала перед едой приводит к тому, что шоколад кажется более вкусным и более ценным продуктом. Благодаря этому ритуалу люди испытали более сильное наслаждение.

Ритуальные шаги и частота их выполнения улучшают воспринимаемую эффективность процедуры. Другие исследования показали, что на то, насколько люди считают ритуалы эффективными, влияют их детали. В исследовании, проведенном в Бразилии, ученые Кристин Легар и Андре Соуза изучали людей, совершавших определенные ритуалы, при выполнении которых необходимо проявлять положительные чувства к другим. Такие ритуалы используются при решении хронических проблем, таких как отучение от курения, лечение астмы или недопущение неудачи.

Люди считали, что такие ритуалы более эффективны, если они состоят из большого числа шагов. Имеют значение и другие факторы, в том числе повторение процедур, выполнение шагов в определенное время и использование в них символов. Все это свидетельствует о том, что действия ритуала и его повторения могут оказать существенное влияние на опыт, приобретаемый людьми.

Ритуалы усиливают чувство контроля над происходящим. Ритуалы могут помочь людям сделать более продуманный выбор не только там, где дело касается работы и ее результатов. Аллен Дин Тиан и его коллеги рассмотрели влияние ритуалов на формирование привычек здорового питания. Ученые установили, что выполнение ритуала повышает чувство контроля над количеством потребляемых калорий и способствует выбору более здоровой пищи¹⁶.



Исследователи предложили испытуемым ритуал, предусматривающий последовательность определенных действий, которые нужно выполнить перед тем, как съесть шоколад. У участников этого эксперимента возникло ощущение, что после этого ритуала шоколад стал более вкусным и ценным продуктом

Принципы, связанные с ритуалами

Принцип № 1

В ритуале есть магическая составляющая, которую трудно описать словами.

Принцип № 2

Ритуалы выполняются целенаправленно, в специально выбранный момент и с привлечением людей, готовых активно в них участвовать.

Принцип № 3

Ритуал обладает символической ценностью, благодаря чему он имеет предназначение, выходящее за рамки практической пользы.

Принцип № 4

Ритуал со временем эволюционирует, чтобы лучше удовлетворять потребностям людей и более полно соответствовать условиям, в которых он выполняется.

Пять типов ритуалов, выполняемых на работе



Ритуалы могут служить нескольким целям, связанным с работой. Мы выделили пять основных предназначений ритуалов, используемых в организациях. Эти направления первоначально были установлены в ходе нашего исследования организационных ритуалов, а затем получили подтверждение при выполнении нами ряда проектов.

Ритуалы, связанные с креативностью и инновациями. Для организации креативность и инновации являются своего рода топливом. Чтобы не отставать от постоянно меняющихся рынков и обеспечивать необходимую производительность, организация должна творчески подходить ко всем своим операциям и командам. Искра творческих ритуалов может помочь сотрудникам находить вдохновение и развивать идеи, предлагаемые коллегами. Художники, писатели и режиссеры активно используют ритуалы, чтобы развивать свою креативность¹⁷.



Команды разработчиков используют ритуалы креативности для создания генерирующей среды, находясь в которой люди забывают о «правильном подходе» и обдумывают новые идеи. Такие ритуалы могут также создавать эмпатические связи, которые способствуют появлению инновационных решений, зачастую благодаря тому, что люди устанавливают новые связи, выходящие за пределы привычного круга общения.

Ритуалы, связанные с повышением производительности. Как можно судить по результатам исследований, ритуалы помогают и отдельным людям, и командам в целом повысить уверенность в своих силах и лучше сосредоточиться на решении сложных задач или действий, выполняемых в ответственные периоды. Примером такого важного события можно назвать участие в заседании совета директоров. Однако такие ритуалы полезны и для устранения небольших проблем, возникающих в ходе повседневной творческой работы. Ритуалы повышения производительности подключают к процессу уже имеющиеся у людей убеждения и принципы,

которые они ценят, и используют их, чтобы те стали трудиться с большим вдохновением и результативнее.



Многие спортсмены используют ритуалы для улучшения своих результатов. Такими ритуалами могут быть выполнение в строго определенной последовательности разминочных упражнений, употребление всегда одного и того же набора продуктов, похлопывания по плечу партнеров по команде, целование старой майки или штанги (вратарями)¹⁸.

Ритуалы, связанные с конфликтными ситуациями. Когда происходит столкновение людей с сильными характерами, проекты нередко оказываются неудачными. Причины возникающих сбоев могут быть и другими, например, череда событий, вызванных проводимой в организации новой политикой, приводит к тому, что обстановка в коллективе накаляется, что негативно отражается и на работе. В такие времена есть множество вариантов действий, из которых можно выбрать наиболее подходящий. Это может быть целенаправленное недопущение возникновения конфликтной ситуации, смягчение ее последствий, если она все же произошла, и даже «сжигание мостов». Ритуалы, связанные с конфликтами и повышением устойчивости к ним, могут помочь сотрудникам лучше справиться с трудными временами.



Например, у коренных американцев есть обряд, в ходе которого сжигаются определенные органические вещества, золой которых обмазываются участники. К этому обряду прибегают, если между двумя группами произошло серьезное столкновение, которое необходимо уладить без тяжелых последствий¹⁹. После разгора острого конфликта члены групп совершают символический акт смазывания золой друг друга. Ритуал снимает негативные эмоции и восстанавливает нормальные отношения, т. е., если говорить современным языком, происходит перезагрузка.

Ритуалы, связанные с формированием команды и сплочением коллектива. Нам, людям, свойственно создавать ритуалы, укрепляющие наши связи друг с другом и формирующие сообщества. Когда мы выполняем ритуалы, предназначенные для усиления единства, у нас появляется сильно выраженное чувство принадлежности и общности. В этом случае себя начинают явно проявлять коллективные убеждения, что способствует большему сплочению группы.



Мы видим, как ритуалы укрепления сообщества встроены в нашу жизнь. Есть, например, сложные спортивные ритуалы в виде вечеринок с едой и музыкой. При проведении некоторых массовых празднований вроде «Горящего человека» — ежегодного фестиваля современного искусства, который проводится в США, штате Невада, в пустыне Блэк Рок в последний понедельник августа, участники надевают специальные костюмы и сжигают деревянный храм, на месте которого собираются новые, молодые сообщества. Свои церемонии и совместные трапезы практикуются и в религиозных общинах.

Ритуалы помогают группе выразить то, что для них наиболее важно, и лучше понять свою идентичность. Благодаря этому у членов группы возникают чувства общности и единения друг с другом и появляется желание поделиться чем-то сокровенным.

Оглавление

Какой вид ритуала вам нужен?	6
Профессиональные профили	10
Введение	12
Приветственное послание	14
Для чего и почему ритуалы становятся частью работы ...	16
Смысл ритуала	21
Кто может воспользоваться ритуалами для работы	24
ЧАСТЬ I. СИЛА РИТУАЛОВ	32
1. Ритуалы для улучшения результатов работы	33
Сила ритуалов	34
Принципы, связанные с ритуалами	42
Пять типов ритуалов, выполняемых на работе	43
2. Как встроить ритуалы в вашу работу, а также в деятельность команды и организации в целом	49
<i>Ник Хобсон</i>	56
ЧАСТЬ II. 50 РИТУАЛОВ ДЛЯ РАБОТЫ	60
3. Ритуалы, связанные с креативностью и инновациями	61
Когда следует прибегать к ритуалам, связанным с креативностью и инновациями	63
Десять ритуалов, связанных с креативностью и инновациями	64
1. Ежедневные рисунки	67
2. Сад зомби	71
3. Неформальная встреча для обсуждения идей	73
4. Фиксация решений	79
5. Словесные шарады	83
6. Вечеринка по случаю снятия напряжения, возникшего после неудачи	87
7. Неожиданные выезды-сюрпризы для сотрудников ...	91

<i>Чиприано Лопес</i>	94
8. Сюрреалистические портреты	99
9. Обмен подарками	103
10. Фестивали обмена опытом в областях, не связанных напрямую с профессиональной деятельностью	105
<i>Лаура Майнер</i>	110
4. Ритуалы, связанные с повышением производительности	113
Когда следует прибегать к ритуалам, связанным с повышением производительности	115
Десять ритуалов, связанных с повышением производительности	116
11. Настрой на сохранение целеустремленности	119
12. Ритуал контроля эмоций	121
<i>Айше Берсел</i>	124
13. Момент благоговения	127
14. Печатание слепым методом	131
15. Получение особой силы	133
16. Послеобеденная работа в автономном режиме	137
17. Шесть ежедневно задаваемых вопросов	139
<i>Доктор Маршалл Голдсмит</i>	143
18. Смесь из дел, которые необходимо выполнить	147
19. Тихие дискотеки по четвергам	151
20. Партнерские отношения	153
5. Ритуалы, связанные с конфликтными ситуациями.....	157
Когда следует прибегать к ритуалам, связанным конфликтными ситуациями	159
Десять ритуалов, связанных с конфликтными ситуациями	161
21. Обращение к врачу	163
<i>Дом Прайс</i>	167
22. Разговор в составе всего коллектива	171
23. Прекращение встречи с помощью роботов	175
<i>Анима Лавой</i>	177
24. Стена тревожности	179
25. Сжигание аргументов	183
<i>Лилиан Тонг</i>	186
26. Слон, мертвая рыба, рвота	189
27. Книга о моей первой неудаче	193

28. Правило «не ворошить прошлое»	197
29. Слайдеры с компромиссными вариантами	201
30. Сосуд с благодарностями	205
6. Ритуалы, связанные с формированием команды и сплочением коллектива	207
Когда следует прибегать к ритуалам, связанным с формированием команды и сплочением коллектива ...	209
Десять ритуалов, связанных с формированием команды и сплочением коллектива	210
31. Церемония закрепления	213
<i>Изабель Бенке</i>	216
32. Праздничная онлайн-вечеринка	221
33. Глобальный микстейп	223
34. Круговая пятиминутка	225
35. День обмена трехсекундными историями	229
36. Общение на прогулках	231
37. Ужин с пояснениями	235
38. Наш год в картинках	239
39. Истории об общественной деятельности	241
40. Конкурс по выпечке	243
7. Ритуалы, связанные с переменами в организации и переходными периодами	247
Когда следует прибегать к ритуалам, связанным с переменами в организации и переходными периодами	249
Чего можно добиться в переходный период при помощи ритуала	250
Десять ритуалов, связанных с переменами в организации и переходными периодами	252
41. Приветственный набор	255
42. Вручение дипломов	259
43. Расчистка стола	263
44. Отказ от работы по старинке	267
45. Поминки по ушедшему	271
46. Выражение сожаления по людям, недавно покинувшим команду	275
47. Бракосочетание организаций	277
<i>Аннет Феррара</i>	280
48. Поиск названия	283
49. Приветственная пиньята	287
50. Охота за сокровищами	289

ЧАСТЬ III. РАЗРАБОТКА РИТУАЛОВ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМАНДЫ	290
8. Краткое руководство по разработке ритуалов	291
Шаг 1	293
Шаг 2	294
Шаг 3	295
Шаг 4	296
Шаг 5	297
Шаг 6	298
Шаг 7	299
Выражение признательности	302
Об авторах	303
Примечания и пояснения	305