

Codul
culturii
Secretele
grupurilor
de mare
succes

**Codul
culturii
Secretele
grupurilor
de mare
succes**

DANIEL COYLE

Traducere din engleză de
Smaranda Nistor



Titlul original al acestei cărți este:

The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups de Daniel Coyle

**Copyright © 2017 by Daniel Coyle
All rights reserved.**

Copyright © Publica, 2018, pentru ediția în limba română.

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

COYLE, DANIEL

Codul culturii : secretele grupurilor de mare succes / Daniel Coyle ;
trad. din engleză de Smaranda Nistor. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-322-4

I. Nistor, Smaranda

159-9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Florin-Răzvan Mihai

CORECTORI: Elena Bițu, Cătălina Călinescu

DTP: Florin Teodoru

Pentru Jen

CULTURĂ: Din latinescul *cultus*, care înseamnă îngrijire, *cultivare*.

Cuprins

Introducere: Când doi plus doi fac zece 13

COMPETENȚA 1 | Construirea siguranței

1. Merele bune 21

2. Ziuă de un miliard de dolari în care
nu s-a întâmplat nimic 35

3. Armistițiul de Crăciun, experimentul de o oră
și lansatorii de rachete 47

4. Cum se construiește apartenența 69

5. Pregătirile pentru apariția apartenenței 83

6. Idei pentru acțiune 97

COMPETENȚA 2 | Recunoașterea vulnerabilității

7. „Spune-mi ce vrei să faci și te voi ajuta” 115

8. Bucla vulnerabilității 127

9. Cei care excelează în cooperare 139

10. Cum se ajunge la cooperare în grupurile mici	161
11. Cum se creează cooperarea cu indivizii	173
12. Idei pentru cine vrea să se apuce de treabă	187
COMPETENȚA 3 Stabilirea scopului	
13. Trei sute unsprezece cuvinte	201
14. Huliganii și chirurgii	219
15. Cum se conduce un grup pentru a obține înaltă competență	231
16. Cum se conduce un grup pentru a obține creativitate	247
17. Idei de pus în practică	261
Epilog	271
Mulțumiri	279
Note	283
Bibliografie recomandată	293

Introducere:

Când doi plus doi fac zece

Hai să începem cu o întrebare, care s-ar putea să fie cea mai veche din lume: *De ce la anumite grupuri totalul este mai mare decât suma părților, pe când la altele este mai mic?*

Acum câțiva ani, designerul și inginerul Peter Skillman a lansat un concurs ca să afle. Pe parcursul mai multor luni, el a reunit o serie de grupuri formate din patru oameni, la Universitatea Stanford, la Universitatea California, la Universitatea Tokio și în alte câteva locuri. Sarcina pe care le-a dat-o a fost să construiască, fiecare grup, cea mai înaltă structură posibilă, folosind următoarele elemente:

- 20 de spaghete nepreparate;
- un metru de bandă adezivă transparentă;
- un metru de sfoară;
- o beza de mărime normală, cu umplutură.

Concursul avea o singură regulă: bezeaua trebuia să fie așezată în vârful structurii. Partea fascinantă a experimentului însă avea mai puțină legătură cu sarcina, cât cu participanții. Unele dintre echipe erau alcătuite din studenți la Facultatea de Studii Economice. Altele aveau în componență copii de grădiniță.

Studenții s-au pus imediat pe treabă. Au început să discute și să pună la cale strategia. Au examinat materialele. Au făcut schimb de idei și au pus întrebări judicioase și avizate. Au găsit

mai multe soluții, după care au detaliat ideile cele mai promițătoare. A fost un proces de gândire elaborat în mod profesionist, rațional și inteligent, având drept rezultat decizia de a urma o anumită planificare. Apoi și-au împărțit între ei activitățile și au început să construiască.

„Grădinița” a avut o abordare total opusă. N-au făcut strategii. N-au analizat, n-au făcut schimb de experiență. N-au pus întrebări, n-au propus variante, n-au perfecționat idei. De fapt, nici n-au prea vorbit. Au stat foarte aproape unii de ceilalți. Interacțiunea lor n-a fost nici perfectă, nici organizată. Și-au smuls materialele unii altora și au început să construiască fără a urmări vreun plan sau vreo strategie. Dacă vorbeau între ei, o făceau prin exclamații scurte: „Aici! Ba nu, *aici!*” Activitatea lor ar fi putut fi descrisă prin cuvintele *hai să facem niște chestii împreună*.

Dacă ar fi trebuit să pariezi care dintre echipe va câștiga, n-ar fi fost greu de ales. Ai fi pariat pe studenții la studii economice, pentru că posedă inteligența, competențele și experiența necesare în a obține rezultate superioare. Așa gândim în mod normal despre performanța în grup. Pornim de la premisa că mai mulți indivizi competenți luați laolaltă vor depune o activitate competentă, exact la fel cum presupunem că, adunând doi cu doi, ne dă patru.

Ai fi pariat greșit. În zecile de teste efectuate, copiii de grădiniță au construit structuri care aveau în medie înălțimea de 66 de centimetri, în timp ce înălțimea medie a structurilor realizate de studenții la studii economice a fost sub 25 de centimetri.*

* Echipele copiilor de grădiniță le-au învins și pe cele alcătuite din avocați (care au construit turnulețe cu înălțimea medie de 38 de centimetri), precum și pe cele ale directorilor de firme (55 de centimetri).

Ne este greu să admitem acest rezultat, deoarece avem impresia că este anormal. Vedem niște oameni tineri deștepți și experimentați, studenți în științe economice, și ne vine greu să ne imaginăm că efortul lor combinat ar putea duce la o performanță slabă. Vedem niște copii de grădiniță fără cunoștințe complexe și lipsiți de experiență, și ne vine greu să ne imaginăm că efortul lor comun ar duce la o performanță remarcabilă. Dar ne-am format această părere, ca oricare altă iluzie, pentru că din instinct ne-am îndreptat atenția asupra detaliilor nepotrivite. Ne concentrăm pe ceea ce putem vedea – abilitățile individuale. Dar nu acestea contează, ci interacțiunea.

Studenții par să colaboreze unii cu ceilalți, dar, de fapt, sunt angrenați într-un proces pe care psihologii îl numesc *status management*. Fiecare dintre ei încearcă să-și dea seama unde anume se încadrează în echipă: *Cine conduce? Este indicat să critic ideile altcuiva? Care sunt regulile aici?* Interacțiunea lor pare să decurgă fără probleme, dar comportamentul lor psihic profund este caracterizat de ineficiență, ezitare și competiție nemărturisită. În loc să se concentreze pe sarcina primită, pe ei îi preocupă incertitudinea în privința celorlalți și consumă atât de mult timp gestionându-și poziția în sânul grupului, încât nu reușesc să observe esența problemei (bezeaua e relativ grea și spaghetele greu de fixat). Drept urmare, în multe cazuri primele lor încercări eșuează și atunci ei intră în criză de timp.

Gesturile copiilor de grădiniță par dezorganizate la prima vedere. Dar când te uiți la ei ca la un întreg, comportamentul lor este eficient și eficace. Nu concurează între ei, nu îi interesează care este mai sus în cadrul grupului. Stau cot la cot și muncesc cu spor împreună. Se mișcă repede, depistând imediat problemele și oferindu-și unul altuia ajutorul.

Experimentează, riscă și observă rezultatul, care îi ghidează către soluțiile eficiente.

Copiii de grădiniță au succes nu pentru că ar fi mai inteligenți, ci pentru că se ajută într-un mod mai inteligent. Ei valorifică o metodă simplă și eficientă, prin care un grup de oameni obișnuiți poate obține o performanță mult mai mare decât suma părților.

Cartea de față povestește cum anume funcționează această metodă.

Cultura de grup sau „cultura grupului” este una dintre cele mai puternice forțe de pe pământ. Este folosită de firmele de succes, echipele care câștigă campionate și familiile prospere. Ne dăm seama când este absentă sau distructivă. Îi putem măsura impactul asupra profitului. (O cultură puternică sporește venitul net al firmei cu 765% în zece ani, conform unui studiu realizat de cercetători de la Harvard pe un eșantion de peste 200 de companii.) Cu toate acestea, mecanismele intime de funcționare a culturii rămân un mister. Toți ne dorim o cultură puternică în organizațiile noastre, în comunitățile unde trăim, în familiile noastre. Toți știm că funcționează. Pur și simplu nu prea știm *cum* funcționează.

Motivul s-ar putea să aibă la bază felul în care concepem noțiunea de cultură. Avem tendința să ne gândim la aceasta ca la o trăsătură colectivă, un fel de ADN al grupului. Culturile puternice și consacrate, cum ar fi Google, Disney și trupele de comando Navy SEALs, dau impresia că sunt atât de unice și diferite de altele, încât par permanente și cumva predestinate. În această schemă de gândire, cultura s-ar datora soartei. Unele grupuri au darul unei culturi puternice; altele, nu.

Cartea aceasta adoptă alt punct de vedere. Mi-am petrecut ultimii patru ani vizitând și cercetând opt dintre cele mai

de succes grupuri din lume: o unitate militară de operațiuni speciale, o școală dintr-un cartier rău-famat, o echipă de baschet profesionistă, un studio de producție cinematografică, o bandă de hoți de bijuterii și alte câteva grupuri.* Am constatat că, în cultura lor, apare un ansamblu specific de competențe, care se folosesc de forța creierului nostru social pentru a crea interacțiuni asemănătoare cu ale copiilor de grădiniță care construiau turnulețul din spaghete. Cu ajutorul acestora, am alcătuit structura cărții. Competența 1 – Construirea siguranței – cercetează modul în care semnalele conectivității generează legături ale apartenenței și identității. Competența 2 – Recunoașterea vulnerabilității – explică în ce fel conștientizarea riscurilor stimulează cooperarea în condiții de încredere reciprocă. Competența 3 – Stabilirea scopului – arată cum poveștile dau naștere unor țeluri și valori morale comune. Aceste trei competențe conlucrează de la bază spre vârf, consolidând mai întâi legăturile din interiorul grupului și apoi canalizându-le spre acțiune concretă. Fiecare parte a cărții este structurată ca vizită de lucru: vom vedea mai întâi cum acționează fiecare competență, după care vom merge pe teren ca să petrecem timp cu grupurile și liderii care folosesc în fiecare zi aceste metode. Fiecare parte se încheie cu o serie de sugestii pentru aplicarea acestor competențe în cazul grupurilor voastre.

În paginile următoare vom analiza din interior câteva dintre cele mai performante culturi din lume și vom înțelege ce le

* Am ales aceste grupuri pe baza următoarelor criterii: (1) rezultatele plasau grupul în prima parte a topului performanțelor din domeniul de activitate, pentru cel puțin un deceniu (acolo unde era cazul); (2) performanța fusese obținută cu o gamă variată de angajați; (3) cultura grupului era admirată de oameni avizați din sectorul său de activitate și nu numai. Ca să nu mă las influențat de subiectivism, am analizat și multe culturi care nu înregistraseră un succes atât de mare (vezi secțiunea „Opusul apartenenței”).

face să funcționeze atât de bine. Vom arunca o privire peste mașinăria creierului și vom vedea cum se construiesc încrederea și sentimentul de apartenență. Pe parcurs, vom vedea că deșteptăciunea este supraevaluată, că este crucial să arăți că ești supus greșelii și că onestitatea nu e nici pe departe atât de importantă pe cât ai crezut. Mai presus de orice, vom vedea cum procedează liderii culturilor foarte performante pentru a depăși obstacolele și a ajunge la excelență într-o lume care se schimbă rapid. Deși cultura de succes poate părea o chestie care ține de magie și inexplicabil, în realitate nu e deloc așa. Cultura este un ansamblu de relații interumane dinamice, care acționează în direcția unui scop comun. Nu e ceea ce ești, ci ceea ce faci.

**Competența
1**

Construirea
siguranței

1 | Merele bune

Să facem cunoștință cu Nick, un bărbat arătos, brunet, de douăzeci și ceva de ani, așezat comod într-o sală de consiliu lambrisată din Seattle, alături de alte trei persoane. La prima vedere, este un participant oarecare la o ședință oarecare. De data aceasta, aparențele înșală. Ceilalți oameni din încăperea nu știu, dar misiunea lui Nick este să saboteze grupul.

Nick este elementul-cheie al unui experiment organizat de Will Felps, care studiază comportamentul organizațional la University of South Wales din Australia. Nick va întruchipa trei arhetipuri negative: Licheaua (un șmecher agresiv și sfidător), Indolentul (care nu face niciodată vreun efort) și Defetistul (un ins depresiv și pesimist). El joacă aceste roluri în interiorul a 40 de grupuri compuse din patru membri fiecare, cărora li s-a dat sarcina să construiască planul de marketing al unei firme mici nou-înființate. Practic, el este introdus în aceste grupuri la fel cum un biolog ar injecta un virus într-un organism viu: ca să vadă cum reacționează sistemul. Este ceea ce Felps numește „experimentul mălului stricat”.

Nick reușește de minune să joace rolul personajului negativ. În aproape toate grupurile, comportamentul lui reduce calitatea performanței grupului cu 30-40%. Scăderea este constantă indiferent dacă interpretează rolul Lichelei, al Indolentului sau al Defetistului.

— Atunci când Nick face pe Defetistul, toată lumea vine la ședință cu forțe proaspete, spune Felps. El rămâne tăcut și

face pe obositul, iar la un moment dat își pune capul pe birou. Apoi, pe măsură ce trece timpul, ceilalți încep și ei să se poarte la fel, obosiți și tăcuți, fără vlagă. Spre final, mai sunt trei care țin capetele culcate pe masă, la fel ca el, toți cu brațele încrucișate.

Când Nick îl joacă pe Indolent, se manifestă un tipar comportamental asemănător.

— Grupul percepe rapid semnalele lui nonverbale, afirmă Felps. Se ocupă la mare repezeală de proiectul lor, deci fac o treabă de mântuială. Interesant este, totuși, că, dacă discuți după aceea cu ei, au o atitudine pozitivă. Spun că au făcut o treabă bună și că le-a plăcut. Dar nu-i adevărat. S-au molipsit și ei de ideea că proiectul acesta, de fapt, nici nu prea contează, că nu merită să-și consume timpul și energia. Inițial, mă așteptam ca măcar cineva din grup să se supere pe Indolent sau pe Defetist. Dar nimeni n-a făcut-o. Toată lumea s-a purtat la modul: „Bine, dacă așa stau lucrurile, atunci o să fim și noi indolenți și fără chef”.

Cu excepția unui singur grup.

— Este grupul foarte diferit față de medie, recunoaște Felps. Membrii acestui grup mi-au atras atenția, prima dată, atunci când Nick l-a menționat. Acest grup a avut o performanță bună indiferent de ce-a făcut el. Și totul din cauza unui singur individ, spunea Nick. Se vede clar că acest tip îl enervează la culme pe Nick; actele lui de sabotaj nu funcționează așa cum s-a întâmplat cu celelalte grupuri, pentru că omul în cauză găsește un mod de a le contracara și de a-i angrena pe toți ceilalți în direcția scopului urmărit.

Pe acest personaj îl vom numi Jonathan. Este un bărbat tânăr și zvelt, cu părul creț, care are o voce calmă și liniștită și zâmbeste mereu. În ciuda strădaniilor „mărului stricat”, grupul lui Jonathan rămâne atent și plin de energie și produce rezultate de înaltă calitate. Partea cu adevărat fascinantă, din

punctul lui Felps de vedere, este că, la prima vedere, Jonathan nu pare să facă absolut nimic.

— Mare parte sunt chestii chiar foarte simple, pe care la început nici nu le remarci, observă Felps. Nick începe să facă pe licheaua, la care [Jonathan] se apleacă ușor înainte și-și folosește limbajul trupului, râde și zâmbește, niciodată disprețuitor, ci într-un mod în care dezamorsează situația. La început, nu pare să fie nimic deosebit. Dar când te uiți mai atent, îți dai seama că face niște chestii incredibile.

De nenumărate ori, Felps urmărește înregistrarea video a acțiunilor lui Jonathan, analizându-le una câte una de parcă ar fi un serviciu la tenis sau un pas de dans. Ele urmează un tipar: Nick se poartă ca un măgar, iar Jonathan reacționează instantaneu cu prietenie, acțiune prin care reușește să alunge negativismul și să transforme o situație potențial conflictuală într-una solidă și sigură. Apoi, Jonathan se răsuțește și pune o întrebare simplă care să-i scoată din cochilie pe ceilalți, după care ascultă cu maxim interes și răspunde. Nivelul de energie crește; oamenii încep să vorbească liber și să-și împărtășească ideile, construind lanțuri de intuiție și cooperare care ajută grupul să se apropie repede și susținut de obiectivul urmărit.

— Practic, [Jonathan] îndepărtează pericolul, după care se întoarce spre ceilalți și întreabă: „Hei, voi ce părere aveți?“, constată Felps. Uneori îi pune și lui Nick întrebări, cum ar fi: „Tu cum ai face chestia asta?“ În primul și-n primul rând, el abordează astfel situația: *Hei, toată povestea asta e chiar comodă și antrenantă și sunt curios ce are de spus toată lumea.* A fost uluitor să vedem cum comportamente atât de simple îi ajutau pe toți să rămână concentrați asupra sarcinii. Până și Nick, aproape împotriva voinței lui, s-a trezit că dă o mână de ajutor.

Povestea merelor bune este surprinzătoare din două puncte de vedere. Mai întâi, avem tendința să credem că performanța

colectivă, a grupului ca întreg, depinde de abilitățile măsurabile, cum ar fi inteligența, competența și experiența, și nu de un tipar subtil al micilor comportamente. Și totuși, în acest caz, chiar micile comportamente au contat hotărâtor.

A doua surpriză este că Jonathan are succes fără a lua niciuna dintre măsurile pe care în mod normal le asociem cu ideea unui lider puternic. Nu-și asumă rolul conducător și nici nu spune nimănui ce să facă. Nu vine cu strategii, nu motivează și nici nu schițează o viziune. El nu execută ireproșabil sarcina sa, cât creează condițiile pentru ca alții să le execute ireproșabil, construind un mediu a cărui caracteristică esențială este limpede ca lumina zilei: *Există legături solide între noi*. Grupul lui Jonathan nu are performanța pentru că membrii lui ar fi mai deștepți, ci pentru că se simt mai în siguranță.

În mod normal, nu socotim că siguranța ar fi atât de importantă. O considerăm echivalentul unui sistem meteo emoțional – observabilă, dar cu greu s-ar putea spune că joacă un rol hotărâtor. Dar ceea ce vedem aici ne canalizează atenția asupra unei idei importante. Siguranța nu e simplă atmosferă emoțională, ci, mai degrabă, fundația pe care se clădește o cultură puternică. Întrebările mai profunde sunt: *De unde provine? Și cum o construiești?*

Atunci când le ceri oamenilor din interiorul unui grup de foarte mare succes să descrie relațiile dintre ei, toți au tendința să folosească același cuvânt. Nu este vorba de *prieteni*, *echipă*, *trib* sau orice alt termen care s-ar putea potrivi în acest context. Ei utilizează cuvântul *familie*. Mai mult, tind să descrie în același mod și sentimentele din cadrul acestor relații.*

* Nu e deloc o coincidență că pentru multe grupuri de mare succes se folosesc anumite denumiri prin care sunt ușor identificați și care te trimit cu gândul la noțiunea de familie. Angajații de la Pixar sunt „pixarieni”, iar cei de la Google sunt „googleri”. La fel cu cei de la Zappo („zaponieni”) și de la KIPP („KIPPsteri”), dar și alții.

„Nu pot să explic, dar simt pur și simplu că lucrurile sunt așa cum trebuie. De fapt, chiar am încercat să plec de câteva ori, dar de fiecare dată m-am întors. Nu există nimic care să se compare cu atmosfera de aici. Băieții ăștia sunt frații mei.” (Christopher Baldwin, membru al Team Six din cadrul trupelor speciale SEAL ale marinei militare americane)

„Nu e ceva rațional. Nimeni care privește chestiunea pur rațional nu face genul de lucruri care se întâmplă aici. Există o armonie care depășește cu mult echipa noastră și se suprapune cu mare parte din viața personală a oamenilor.” (Joe Negron, rețeaua de școli independente KIPP)

„E ca o injecție de adrenalină, să știi că poți să-ți asumi un risc enorm, iar oamenii ăștia te vor susține oricum, indiferent de situație. Am devenit dependenți de sentimentul ăsta.” (Nate Dern, trupa de comedie *Upright Citizens Brigade*)

„La noi e vorba în întregime de a fi un grup familial, pentru că îți dă posibilitatea să-ți asumi mai multe riscuri, ne lasă să ne îngăduim diverse chestii unul altuia și să avem momente de vulnerabilitate pe care, în niciun caz, nu ți le-ai putea permite într-un cadru mai normal.” (Duane Bray, firma de proiectare IDEO)

Când am vizitat aceste grupuri, am remarcat un tipar distinct de interacțiune. Acest model nu era localizat în lucrurile mari, ci în micile momente de legătură socială. Interacțiunea exista în mod constant, indiferent dacă grupul era o unitate militară, un studio de producție cinematografică sau o școală din ghetoul unui oraș. Am întocmit o listă:

- Grad ridicat de proximitate fizică, adeseori prin așezare în cerc;
- Contact vizual împărțit cu mare dărnicie;
- Atingere fizică (oamenii își strâng mâna, își ciocnesc pumnul, se îmbrățișează);

- Comunicare prin scurte dialoguri însuflețite (fără discursuri lungi);
- Nivel ridicat de interacțiune: toată lumea vorbește cu toată lumea;
- Puține întreruperi;
- Multe întrebări;
- Ascultare atentă;
- Umor, râsete;
- Mici gesturi de curtoazie și atenție (mulțumiri, gestul de a deschide ușa cuiva etc.).

Și încă un lucru: am constatat că, după ce petreceam ceva timp în sânul acestor grupuri, deveneam de-a dreptul dependent fizic de atmosfera de acolo. Îmi prelungeam vizitele de studiu, inventând tot soiul de pretexte ca să mai stau o zi sau două. Mă trezeam visând cu ochii deschiși: oare cum ar fi să-mi schimb ocupația, ca să pot candida la un post acolo? Era ceva irezistibil în a fi în preajma acestor grupuri, care mă făcea să-mi doresc cu ardoare o legătură și mai strânsă.

Termenul pe care-l folosim pentru a descrie genul acesta de interacțiune este *chimie afectivă*. Atunci când întâlnești un grup cu chimie afectivă bună, îți dai seama pe loc de acest lucru. Este o senzație intensă și paradoxală, o combinație de interes ațâțat și confort profund, ca o scânteie care își face misterios apariția la anumite grupuri deosebite, dar nu și la altele. Nu există nicio metodă prin care s-o prezici și nici s-o controlezi.

Sau există?

La cel de-al treilea etaj al unei clădiri strălucitoare și moderne din Cambridge, statul Massachusetts, un grup de cercetători este obsedat de înțelegerea mecanismelor interne ale chimiei

afective de grup. Human Dynamics Lab al Institutului de Tehnologie Massachusetts (MIT) este un șir umil de birouri înconjurate de nenumărate ateliere și încăperi de lucru care conțin, printre altele, o cabină britanică de telefon public, un manechin cu pantaloni din folie de aluminiu și un fel de *montagne russe* suspendat din tavan. Șeful laboratorului este Alex (Sandy) Pentland, un profesor specializat în IT cu ochi sclipitori, o barbă deasă și căruntă, și siguranța de sine sfătoasă a unui medic de țară. Pentland și-a început cariera cu un studiu care folosea fotografiile din satelit ale coloniilor de castori, instituind astfel o metodă de cercetare ce nu s-a schimbat practic niciodată: folosirea tehnologiei pentru a revela tipare comportamentale ascunse.

— Semnalele din comportamentul uman arată la fel ca ale altor specii de animale, îmi spune Pentland, când ne așezăm la măsuța de cafea din biroul său, care are o atmosferă intimă. Poți măsura nivelul de interes, cine e individul alfa, cine cooperează, cine imită, cine se sincronizează. Avem canalele astea de comunicare și o facem automat, fără să ne gândim. De pildă, dacă mă aplec câțiva centimetri spre tine, am putea începe să ne „oglim” reciproc.

Pentland se apleacă mai aproape de mine, își ridică sprâncenele stufoase și deschide ochii mari. Mă deconcertează un pic, când îmi dau seama că și eu fac același lucru, aproape împotriva voinței mele. Îmi surâde liniștitor și revine la poziția inițială.

— Nu funcționează decât dacă suntem destul de aproape încât să ne atingem.

Pentland îmi face cunoștință cu un cercetător pe nume Oren Lederman, care, întâmplător, tocmai analizează comportamentul unui grup ce lucrează la exercițiul cu turnulețul de spaghete, cu bezeaua pusă în vârf. Pornim pe coridor spre

biroul lui Lederman, ca să ne uităm la înregistrarea video a experimentului. Grupul constă în trei ingineri și un jurist, iar turnulețul lor se înalță frumos.

— Performanța acestui grup este probabil mai bună decât a directorilor de companii, dar nu atât de bună ca a copiilor de grădiniță, observă Lederman. Nu vorbesc la fel de mult, ceea ce îi ajută.

Nu e doar părerea sa – e un fapt demonstrat. În timp ce vorbim, un fluviu de date despre performanța grupului inundă monitorul calculatorului, inclusiv procentajul de timp pe care îl petrece fiecare individ vorbind, nivelul de energie a vocii fiecăruia, rata discursului, cursivitatea dialogului, numărul de întreruperi și gradul în care tiparul vocal al fiecăruia îl imită pe al altora. Lederman a captat aceste date folosind un dispozitiv din plastic roșu de mărimea unui card de credit, care conține un microfon, un GPS și o serie întreagă de alți senzori.

Dispozitivul se numește sociometru, colectează date de cinci ori pe secundă și le transmite prin unde radio către un server, unde sunt redate sub formă grafică. Acesta, mă informează Pentland, nu este decât vârful aisbergului de date. Dacă doresc, Lederman și Pentland pot să echipeze sociometrele astfel încât să capteze proximitatea și procentajul de timp în care fiecare participant menține contactul vizual față în față cu altcineva.

Una peste alta, este genul de date culese în timp real pentru analiza în profunzime a situației, pe care ți-ai putea închipui că le folosesc cercetătorii ca să evalueze rezultatele sondajelor la ieșirea din secțiile de votare sau ale unei mișcări pendulato-rii pentru jocul de golf. Doar că aici este alt gen de joc. Sociometrul captează protolimbajul pe care ființele umane îl folosesc pentru a-și forma legături sigure, lipsite de pericol, cu

alți oameni. Acest limbaj este alcătuit din indicii referitoare la apartenență.

Aceste indicii sunt comportamente care dau naștere legăturilor sigure în sânul grupului. Ele cuprind, printre altele, proximitatea, contactul vizual, energia, imitarea, participarea cu rândul la diverse activități, atenția, limbajul trupului, tonul vocii, fermitatea comunicării și dacă toată lumea vorbește cu toată lumea din grup. La fel ca orice limbaj, indiciile apartenenței nu pot fi reduse la un moment izolat din timp, ci constau dintr-un puls constant de interacțiuni specifice relațiilor sociale. Funcția lor este de a răspunde străvechilor și veșnic prezentelor întrebări pe care ni le punem: *Suntem în siguranță aici? Ce viitor ne așteaptă cu acești oameni? Nu cumva ne pândesc niște pericole?*

— Societatea modernă este un fenomen incredibil de recent, spune Pentland. Timp de sute de mii de ani, am avut nevoie de modalități prin care să ne dezvoltăm coeziunea, pentru că depindeam atât de mult unii de ceilalți. Am folosit semnalele comportamentale cu mult înainte să folosim limbajul articulat, iar creierul nostru inconștient este extraordinar de fin acordat la anumite tipuri de comportamente.

Indiciile apartenenței posedă trei proprietăți de bază:

1. Energia: Ele investesc în schimbul care are loc.
2. Individualizarea: Ele tratează persoana ca fiind unică și valoroasă.
3. Orientarea spre viitor: Ele semnalează că relația va continua.

Aceste indicii alcătuiesc împreună un mesaj ce poate fi descris cu o singură propoziție: *Ești în siguranță aici*. Ele caută să-i semnaleze creierului nostru permanent vigilent că poate

să nu-și mai facă griji în privința pericolelor și poate trece în modul de conectare – o stare denumită siguranță psihologică.

— Ca ființe umane, ne pricepem de minune să descifrăm indiciile; suntem extraordinar de atenți la fenomenele interpersonale, crede Amy Edmondson, care studiază la Harvard în domeniul siguranței psihologice. Avem un locușor în creier care e veșnic îngrijorat de ce gândesc alții despre noi, mai ales cei mai sus-puși decât noi. Din punctul de vedere al creierului nostru, dacă sistemul social în care trăim ne respinge, am putea muri. Dat fiind că simțul pericolului este atât de natural și se declanșează automat, organizațiile trebuie să facă niște lucruri destul de speciale pentru a neutraliza acest declanșator.

Cheia creării unei stări de siguranță psihologică, după cum subliniază Pentland și Edmondson, constă în a recunoaște cât de profund obsedat este creierul nostru de propria securitate. Simpla aluzie la apartenență nu este de ajuns; nici unul sau două semnale nu sunt de ajuns. Suntem construiți astfel încât să avem nevoie de nenumărate semnale, iar și iar. Tocmai de aceea este ușor de distrus sentimentul apartenenței, dar și greu de clădit. Dinamica fenomenului ne aduce aminte de cuvintele politicianului texan Sam Rayburn: „Orice măgar poate dărâma grajdul cu copitele, dar îți trebuie un tâmplar ca să-l construiești”.

Este bine să privim experimentul cu mărul stricat exact în această lumină. Nick a fost capabil să perturbe chimia afectivă a grupurilor doar prin transmiterea câtorva semnale de neapartenență. Comportamentul lui a fost un semnal puternic pentru grup – *Nu suntem în siguranță* –, ceea ce a compromis pe loc performanța grupului. Jonathan, în schimb, a furnizat în flux constant comportamente care semnalau subtil siguranța. El s-a conectat individual, a ascultat cu maximă atenție și a

semnalat importanța relației cu ceilalți. A fost un izvor de indicii ale apartenenței, iar grupul a răspuns în consecință.

În ultimii ani, Pentland și echipa lui au folosit sociometrele pentru a surprinde interacțiunea dintre sute de grupuri din cele mai variate domenii și locuri: secții spitalicești postoperatorii, centre de apel telefonic, bănci, întruniri pentru negocierea salariilor și ședințe de prezentare a propunerilor de afaceri. În fiecare studiu, ei au descoperit același tipar: este posibil să previzionăm performanța, ignorând tot conținutul informativ al dialogului și concentrându-ne atenția pe câteva indicii ale apartenenței.

De exemplu, Pentland și Jared Curhan au folosit sociometrele ca să analizeze 46 de negocieri simulate între studenți împărțiți pe perechi: unul juca rolul șefului, celălalt pe al angajatului. Sarcina consta în negocierea condițiilor pentru un post nou: salariu, mașină de serviciu, concediu de odihnă și asigurare de sănătate. Pentland și Curhan au constatat că primele cinci minute de date sociometrice preziceau cu grad înalt de probabilitate rezultatul negocierilor. Cu alte cuvinte, indiciile de apartenență emise în momentele inițiale ale interacțiunii indivizilor prezente la discuții contau mai mult decât orice ar fi spus cel în cauză.

Într-un alt experiment s-a analizat o competiție prin care întreprinzătorii își prezentau ideile de afaceri în fața unui grup de directori de companii. Fiecare participant își prezenta planul în fața grupului, după care grupul selecta și clasifica în ordine cele mai promițătoare planuri, cu scopul de a le recomanda unui grup de antreprenori. Pentland a constatat că sociometrele – care nu urmăreau decât indiciile transmise între autorul prezentării și publicul său, ignorând orice alt conținut informativ – preziceau ordinea de clasament a planurilor prezentate cu o acuratețe aproape perfectă. Cu alte

cuvinte, conținutul prezentării conta în mai mică măsură decât ansamblul de indicii comportamentale prin care era furnizată și receptată prezentarea. (Antreprenorii însă, când au analizat planurile scrise pe hârtie – luând în considerare numai conținutul informativ și ignorând semnalele sociale –, le-au clasificat în cu totul altă ordine.)

„Managerii [care ascultau prezentările] credeau că evaluează planurile pe baza unor criterii raționale, cum ar fi: Cât de originală este ideea? Cum se potrivește cu cererea actuală a pieței? Cât de bine realizat este acest plan de afaceri?, scria Pentland. Însă, în timp ce ascultau prezentările, o parte diferită a creierului lor înregistra alte informații cruciale, cum ar fi: Cât de mult crede acest om în ideea lui? Cât de sigur pe sine este când vorbește? Cât de decis este să-și pună ideea în practică? Iar cel de-al doilea set de informații – pe care managerii nici măcar nu știau că le evaluează – a fost factorul principal care a influențat selectarea anumitor planuri de afaceri.”

— Acesta este un mod diferit de a ne gândi la ființa umană, spune Pentland. Indivizii nu sunt, de fapt, ființe individuale. Mai degrabă sunt ca muzicienii dintr-un cvartet de jazz, care formează un păienjeniș de acțiuni și reacțiuni inconștiente pentru a-i completa pe ceilalți din grup. Nu te uiți la conținutul informativ al mesajelor, ci la tiparele care arată cum este transmis mesajul. Aceste tipare conțin multe semnale care ne dezvăluie aspecte neștiute despre relația interumană și despre ce se petrece cu adevărat dincolo de suprafață.

În ansamblu, studiile lui Pentland arată că performanța grupului are ca forțe motrice cinci factori măsurabili:

1. Fiecare membru al grupului vorbește și ascultă în aproximativ aceeași măsură, rezumându-se la contribuții scurte.

2. Membrii grupului păstrează un grad înalt de contact vizual, iar conversațiile și gesturile lor sunt însuflețite.
3. Membrii grupului comunică direct între ei, nu doar cu liderul de echipă.
4. Membrii grupului poartă conversații pe canale de comunicare secundare sau secrete, în interiorul echipei.
5. Membrii echipei se desprind periodic, ies să exploreze în exteriorul echipei și aduc înapoi informații pe care le împărtășesc cu ceilalți.

Acești factori nu iau în seamă niciuna din competențele și atribuțiile individuale pe care le asociem cu grupurile înalt performante și le înlocuiesc cu comportamente pe care, în mod normal, le-am considera îndeajuns de primitive încât să fie banale. Și totuși, când vine vorba de predicția performanței colective, Pentland și colaboratorii săi au calculat că nimic nu duce la concluzii mai apropiate de realitate.

— Inteligența colectivă nu se deosebește prea mult, în unele privințe, de ceea ce fac maimuțele în junglă, crede Pentland. Una [dintre maimuțe] țopăie cu entuziasm, iar acest semnal le atrage și pe altele, care i se alătură. Așa funcționează inteligența colectivă și asta nu pricep oamenii. Simplul fapt că ai auzit ceva nu duce decât rareori la o schimbare de comportament. Sunt doar cuvinte. Dar când îi vedem pe cei din grupul căruia îi aparținem că pun în practică o idee, comportamentul nostru se schimbă. Așa este creată inteligența. Așa este creată cultura.

Sunt doar cuvinte. Nu așa gândim noi de obicei. În mod normal, suntem convinși de importanța cuvintelor; credem că performanța grupului se corelează cu inteligența verbală a membrilor și capacitatea lor de a construi și comunica idei complexe. Dar această presupunere este greșită. Cuvintele