

Kursat Ozenc, Ph.D.  
Margaret Hagan, Ph.D.

# RITUALS FOR WORK

# 50

WAYS TO CREATE ENGAGEMENT,  
SHARED PURPOSE, AND A CULTURE  
THAT CAN ADAPT TO CHANGE



WILEY

*Мы посвящаем эту книгу нашим семьям,  
прежде всего Алье, Мехмету и Сельчен*

КАКОЙ ВИД РИТУАЛА  
ВАМ НУЖЕН?



ДЛЯ ОТДЕЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА  
(ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ)

Глава 3.



РИТУАЛЫ, СВЯЗАННЫЕ  
С КРЕАТИВНОСТЬЮ  
И ИННОВАЦИЯМИ

- + Активизировать правую половину мозга
- + Реанимировать замороженные проекты
- + Начать создавать продукты более быстро

Глава 4.



РИТУАЛЫ, СВЯЗАННЫЕ  
С ПОВЫШЕНИЕМ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- + Добиться действительно полной сфокусированности
- + Устранить факторы, отвлекающие от целенаправленно выполняемой работы
- + Управлять своими эмоциями в ситуации, от исхода которой зависит очень многое
- + Добиться ощущения контроля над происходящим и сохранения уверенности

Глава 5.



РИТУАЛЫ,  
СВЯЗАННЫЕ С КОНФЛИКТНЫМИ  
СИТУАЦИЯМИ

- + Создать в команде такую атмосферу, чтобы ее члены стремились не конфликтовать друг с другом
- + Успокоить сотрудников перед оценкой результатов их деятельности за отчетный период
- + Нормализовать отношения между коллегами, если они ухудшились



## НА КОМАНДНОМ УРОВНЕ

- + Поощрять латеральное мышление
- + Поощрять готовность идти на риск и быть готовыми к неудаче
- + Вдохновить команду на предложение идей
- + Общаться с коллегами, оказавшимися в сложной ситуации

- + Блокировать воздействие на команду отвлекающих факторов
- + Возобновить выполнение приостановленных проектов
- + Задать основную цель в работе команды

- + Добиваться полной прозрачности в деятельности
- + Останавливать дискуссию, если она становится слишком бурной
- + Урегулировать конфликт благодаря «выпуску пара» его участниками
- + Предотвращать возникновение конфликтов при помощи разъяснений и компромиссов



## НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- + Разработать решения для повторяющихся проблем
- + Создать культуру генерирования идей и контролируемого риска
- + Поощрять всех членов коллектива делиться друг с другом своими умениями

- + Устранять отвлекающие факторы, которые мешают добиваться высоких результатов в работе
- + Сохранять и поддерживать смысл повседневной работы
- + Объединять сотрудников в пары, чтобы учить их отвечать друг за друга

- + Развивать культуру искренности, чтобы даже трудные разговоры можно было вести честно и открыто
- + Сформировать в команде чувство психологической безопасности
- + Оценивать положение дел в командах с нейтральной точки зрения

КАКОЙ ВИД РИТУАЛА  
ВАМ НУЖЕН?



ДЛЯ ОТДЕЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА  
(ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ)

Глава 6.



РИТУАЛЫ, СВЯЗАННЫЕ  
С ФОРМИРОВАНИЕМ КОМАНДЫ  
И СПЛОЧЕНИЕМ КОЛЛЕКТИВА

- + Сформировать идентичность, чтобы с ее помощью развивать чувство принадлежности к коллективу
- + Повышать у членов команды эмпатию друг к другу
- + Добиться открытости, чтобы люди были готовы поделиться личными историями, что поможет усилить у сотрудников чувство принадлежности к коллективу

Глава 7.



РИТУАЛЫ, СВЯЗАННЫЕ  
С ПЕРЕМЕНАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ  
И ПЕРЕХОДНЫМИ ПЕРИОДАМИ

- + Доброжелательно встретить в организации ее нового члена
- + Отпраздновать начало «настоящей» работы молодых сотрудников
- + Правильно реагировать на события, связанные с карьерными изменениями



## НА КОМАНДНОМ УРОВНЕ

- + Проводить больше интересных встреч
- + Праздновать отмечаемые события в разных регионах
- + Создавать связи между виртуальными командами и сотрудниками, работающими в разных офисах
- + Скоординировать повседневную работу и исследовательскую деятельность членов команды

- + Добиваться, чтобы после завершения проекта не оставалось никаких «хвостов», связанных с ним
- + Знакомить новых сотрудников с ценностями компании
- + Придумывать отличительные черты для временных команд
- + Целенаправленно заниматься вводом нового сотрудника в состав коллектива



## НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- + Создать общие воспоминания, чтобы укрепить идентичность организации
- + Отмечать гражданскую позицию сотрудников и способствовать распространению таких подходов в коллективе
- + Сломать барьеры, возникающие между командами

- + Сохранять стабильность во времена слияний, поглощений и смены руководства
- + Уметь правильно заканчивать программы, которые закрываются, и деятельность команд, продолжение работы которых в дальнейшем не планируется
- + Управлять деятельностью организации в случае ее изменения

# Профессиональные профили



**Ник Хобсон.....56**  
социальный психолог, нейробиолог из Университета Торонто



**Лаура Майнер.....110**  
бренд-дизайнер, основательница *BuddyBuddy Studio*



**Чиприано Лопес.....94**  
генеральный директор компании *Haceb*



**Айше Берсел.....124**  
художник-дизайнер, автор студии *Birsell+Seck*



**Д-р М. Голдсмит...143**  
бизнес-тренер и коуч



**Лилиан Тонг.....186**  
дизайнер, соучредитель *Matter-Mind Studio*



**Дом Прайс.....167**  
футурист в области труда в компании *Atlassian*



**Изабель Бенке.....216**  
доктор философии\*, специалист по приматам и эволюционным и поведенческим вопросам



**Анима Лавой.....177**  
ведущий специалист по вопросам социального воздействия в компании *Airbnb*



**Аннет Феррара.....280**  
директор по работе с клиентами, *IDEO*, Чикаго

---

\* В настоящее время эта степень не имеет никакого практического отношения к философии и присуждается почти во всех научных областях. Американская степень доктора философии приравнивается к российскому кандидату наук. — *Прим. ред.*





# Введение



РИТУАЛ  
НАПИСАНИЯ  
НАШЕЙ  
КНИГИ



# Приветственное послание

В этой книге предложены ритуалы, которые могут быть использованы для подпитки энергией вашего сообщества, столь необходимой ему в ходе его повседневной работы. Особое внимание при этом уделяется изменениям, происходящим в работе, но вместо того чтобы полагаться на усилия по улучшению рабочего процесса, предпринимаемые официально и направленные сверху вниз, вы можете с помощью ритуалов создать другие способы, не столь масштабные, как те привычные, к которым часто прибегает руководство, но тем не менее действенные, потому что в их основе лежит стремление помочь членам вашего коллектива стать более довольными и продуктивными сотрудниками, тесно связанными друг с другом в своей деятельности.

Помимо ритуалов, направленных с низших уровней иерархической структуры вверх, в этой книге также представлены ритуалы, которые помогают членам вашей команды иметь более тесные контакты как друг с другом, так и с внешними структурами. Существуют также ритуалы, помогающие организациям осуществлять необходимые изменения в своей деятельности и справляться с возникающими при этом трудностями.

В течение последних лет мы вместе с партнерами, занимающимися услугами в корпоративной и общественной сферах, проводим курсы по разработке ритуалов в школе инновационного центра Стэнфордского университета, чтобы определить способы, при помощи которых можно справиться с проблемами, связанными с ухудшением и ослаблением межличностных отношений на работе. Мы начали изучать ритуалы других организаций и других специалистов в этой области, чтобы познакомить с ними наших студентов и вдохновлять их самих заняться созданием собственных, новых ритуалов для работы.

В этой книге мы приводим множество ритуалов, как практикуемых в хорошо известных компаниях, где команды в полном составе занимаются формированием необходимой культуры и соз-

данием прочных коллективов — сообществ, так и более экспериментальных, которые появились на семинарах и других занятиях по разработке ритуалов. В конце книги в обобщенном виде описаны основы того, чем мы руководствуемся в нашей собственной практике разработки ритуалов. Там же вы можете познакомиться с общим описанием процесса разработки собственных ритуалов.

На протяжении всей книги мы знакомим читателей с людьми, которые создают новые ритуалы и формируют более совершенные организационные культуры. Благодаря этому знакомству вы получите наглядные примеры того, как люди экспериментируют с новыми способами работы, творчества и построения хороших отношений.

Эта книга по своей сути является практическим руководством, т. е. вы можете пропустить те страницы, в которых нет нужного вам материала, и ознакомиться только с теми, которые могут иметь отношение к проблемам, с которыми вы сталкиваетесь.

# Для чего и почему ритуалы становятся частью работы

Значительную часть нашей жизни мы проводим на работе, которой мы можем заниматься и в крупной компании, и в небольшом стартапе, и реализуя собственные проекты. Если учесть этот факт, возникает вполне обоснованный вопрос: а достаточно ли внимания мы уделяем тому, чтобы сделать нашу работу лучше, если говорить о таких ее составляющих, как отношения с коллегами, креативность, целеустремленность, изменения, происходящие в жизни и деятельности наших организаций, как положительные, так и отрицательные?

Использование ритуалов может быть одной из мощных стратегий, позволяющих улучшить нашу трудовую жизнь и помочь нам приблизиться к тому идеальному представлению о себе, которого мы стремимся достичь. Практикуемые в ходе ритуалов приемы могут объединять людей, помогать им справляться с возникающими конфликтами, добиваться более высоких показателей в работе, лучше и быстрее адаптироваться к происходящим изменениям.

В настоящее время и компании в целом, и отдельные сотрудники, работающие в них, часто сталкиваются с серьезными проблемами. Их причинами могут быть, помимо прочего, низкий уровень вовлеченности сотрудников, высокий уровень стресса и страха, плохо организованная рабочая среда и неудачно проводимые реорганизации<sup>1</sup>. Проблемы этого рода на работе для своего решения требуют разнообразного набора стратегий, позволяющих устранить перечисленные выше и другие узкие места, больше ориентироваться на запросы работников, учитывать ценности и творческую составляющую труда. Одной из таких стратегий являются ритуалы, которые как руководители, так и отдельные сотрудники могут использовать для решения возникающих у них проблем.

Любители спорта, вероятно, уже знакомы с ритуалами, используемыми в профессиональной деятельности. Так, у одного

из лучших теннисистов мира Рафаэля Надаля в арсенале есть целый набор ритуалов, к которым он последовательно прибегает. Скажем, за 45 минут до начала каждой игры он принимает холодный душ. Этот ритуал помогает спортсмену контролировать свои эмоции и предельно сконцентрироваться (войти в состояние потока) на предстоящем матче<sup>2</sup>.

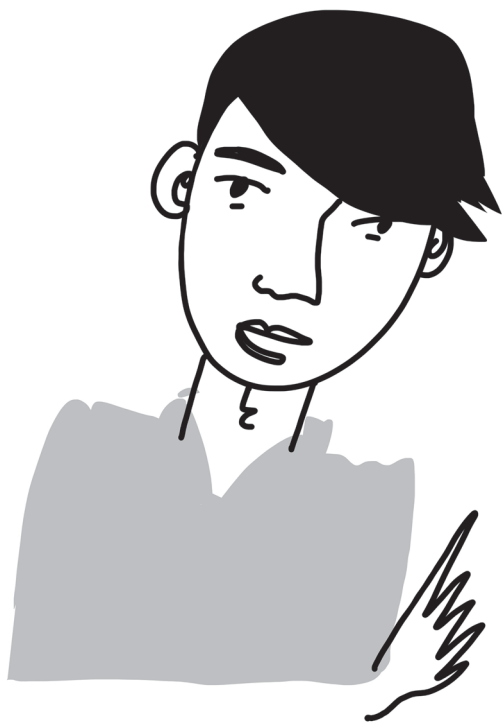
А *Zipcar*, компании, занимающейся предоставлением автомобилей в краткосрочную аренду, серьезный и действенный ритуал потребовался в тот момент, когда они собрались значительно изменить структуру своей организации. Когда было принято решение перейти со стандартной техники на мобильные устройства, они собрали весь персонал и устроили ритуальный погром, разбив настольные компьютеры, которыми сотрудники пользовались ранее, чтобы наглядно продемонстрировать, что этот этап остался позади и наступает новый<sup>3</sup>.

Эта книга написана по результатам исследования, в ходе которого всесторонне изучалось, благодаря чему ритуалы улучшают работу. Кроме того, в ней приводится много других примеров из этой области, которые вдохновляли и вдохновляют вас.

Цель этой книги — показать способы выстраивания рабочего процесса, экспериментируя с которыми можно добиться более полезной культуры труда, достигаемой за счет более целенаправленной работы сотрудников, более тесных контактов друг с другом и понимаемой ими значимости того, чем они занимаются. Одним из способов, подходящих для подобных экспериментов, помогающих улучшить общую атмосферу в трудовом коллективе и, как следствие, улучшить общие показатели, является использование ритуалов, описанных в этой книге.

Мы знаем, что ритуалы, конечно, не единственный вариант, принимаемый для решения серьезных рабочих задач, но они выступают в качестве четкой и эффективной стратегии, которая может помочь вам претворить в жизнь свои ценности, внедрить трудовую этику и добиться других поставленных целей.

Что  
на самом деле  
представляет  
из себя  
РИТУАЛ?





# РИТУАЛ —

это действия,

в которых заложено  
большое символическое  
значение или особый

смысл и которые  
регулярно выполняются  
отдельным человеком  
или группой

в установленном порядке  
или в соответствии  
с подготовленным  
сценарием.

# 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
<b>ЧАСТЬ I. СИЛА РИТУАЛОВ .....</b>	<b>32</b>
<b>1. Ритуалы для улучшения результатов работы .....</b>	<b>33</b>
Сила ритуалов .....	34
Принципы, связанные с ритуалами .....	42
Пять типов ритуалов, выполняемых на работе .....	43
<b>2. Как встроить ритуалы в вашу работу, а также     в деятельность команды и организации в целом .....</b>	<b>49</b>
<i>Ник Хобсон</i> .....	56
<b>ЧАСТЬ II. 50 РИТУАЛОВ ДЛЯ РАБОТЫ .....</b>	<b>60</b>
<b>3. Ритуалы, связанные с креативностью и инновациями .....</b>	<b>61</b>
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
<b>4. Ритуалы, связанные с повышением производительности .....</b>	<b>113</b>
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
<b>5. Ритуалы, связанные с конфликтными ситуациями.....</b>	<b>157</b>
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
<b>6. Ритуалы, связанные с формированием команды и сплочением коллектива .....</b>	<b>207</b>
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
<b>7. Ритуалы, связанные с переменами в организации и переходными периодами .....</b>	<b>247</b>
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

<b>ЧАСТЬ III. РАЗРАБОТКА РИТУАЛОВ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМАНДЫ</b> .....	<b>290</b>
<b>8. Краткое руководство по разработке ритуалов</b> .....	<b>291</b>
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

## УЛУЧШАЙТЕ РАБОЧУЮ АТМОСФЕРУ С ПОМОЩЬЮ ТВОРЧЕСКИХ РИТУАЛОВ

**«Ритуалы для работы»** — это доступное руководство по ритуалам, которые люди, команды и организации могут использовать, чтобы придать большую значимость своей трудовой жизни. Опираясь на эмпирические исследования и богатые примеры из различных отраслей деятельности, авторы показывают, как ритуалы могут разжечь творческий потенциал, достигнуть состояния пиковой производительности, справиться с конфликтами и неудачами и сформировать культуру инноваций.

«Наглядная, живая и своевременная книга. “Ритуалы для работы” напоминают нам о потенциале творческого подхода к преобразованию способов работы и о нашей возможности создавать организации, частью которых мы хотим быть. Куршат и Маргарет начинают разговор, который у нас не так часто бывает, — как мы можем создать лучшую рабочую среду для себя, будь то в качестве генерального директора, менеджера среднего звена или сотрудника начального уровня».

*Маршалл Голдсмит, автор бестселлеров New York Times «Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер» и «То, что привело тебя сюда, не приведет тебя туда»*

«“Ритуалы для работы” практичны, забавны и неподвластны времени. Убедительное сочетание историй, рисунков, советов и проверенных инструментов Озенча и Хейген может помочь любому руководителю разработать и внедрить эффективные ритуалы на рабочем месте. Если вы ищете лучшие способы осуществления изменений, инноваций, создания более тесных связей или разрешения конфликтных ситуаций, то вам нужна эта книга».

*Роберт И. Саттон, профессор Стэнфордской бизнес-школы и автор бестселлеров, включая «Не работайте с м\*даками» и (совместно с Хагги Рэо) «Хороший рост – плохой рост. Масштабируйте возможности, а не проблемы»*

«В IDEO и Стэнфордской школе d. school мы используем ритуал как инструмент для эмоциональной и ментальной синхронизации команд. Книга Маргарет и Куршата полна готовых ритуалов, которые придадут нужной настрой вашим командам и могут просто стать вашим секретным оружием».

*Дэвид Келли, основатель и председатель IDEO, основатель школы d. school в Стэнфордском университете и автор бестселлера «Креативная уверенность»*



ISBN 978-5-00101-329-7



9 785001 013297