

# 如何组建更团结高效的团队？来自神经科学的7条建议

2023年02月16日



沃顿商学院的迈克尔·普拉特（Michael Platt）分享了七个基于神经科学的想法，以帮助您创建一个高绩效团队。

**领导者的纳米工具®（Nano Tools for Leaders®）** — 是沃顿商学院高管教育中心与沃顿领导与变革管理中心联合开发的管理培训项目，主旨是提供快速、有效的领导工具，让您在15分钟内学会并开始使用，将可能对您的成功产生重大影响。

**撰稿人：**沃顿商学院市场营销学教授迈克尔·普拉特（Michael Platt），沃顿神经科学研究中心主任，《领导者的大脑》（The Leader's Brain）的作者；以及该研究中心的执行董事兼高级研究员、沃顿的副教授伊丽莎白·约翰逊（Elizabeth Johnson）。

## 目标

通过神经科学鼓励和提升团队凝聚力。

## Nano工具

试着弄清楚U2乐队是什么，这很有趣.....这些相当能干的音乐家一起合作造就了他们自己单飞无法实现的成就——这是一种我很想了解的炼金术。——博诺接受《纽约时报》采访

这是一场完美的风暴：正如企业高管经常被要求和危机淹没，而这些要求和危机太多、太强大，任何人都无法单独应对。光辉国际（Korn Ferry）和哈佛大学（Harvard）的一项新研究发现，对商业成功至关重要的大多数团队合作效率都很低。[1]（该研究见文末注释）

而同时，围绕“建立和提升团队化学反应”为中心的努力通常是基于假设和直觉的；领导者对于如何鼓励和实现真正的团队合作（定义为协作、协调和伙伴关系的混合）并没有真正的、切实的认识。

神经科学的最新进展现在指向了一个答案：共享心态。这一关键因素具有神经生物学基础；与提升合作、信息共享和整体团队效率相关。

当人们彼此合作良好时，他们的神经元活动模式（大脑中特定区域的参与）和生理过程（如运动和感知）保持同步。

高度的同步性对团队成功具有重要意义，会提升亲社会行为、主观喜好、移情、积极参与、处理速度、学习和合作的程度。换句话说，这是共享思维和化学反应的秘诀。神经科学研究表明，我们可以精确地和有意识地在团队中实现同步。

## 行动步骤

以下七个基于神经科学的建议可以单独使用，也可以组合使用，用来鼓励和创造一种非常重要的共享心态。

### 1、眼神接触：

脑部扫描显示，当人们进行眼神接触时，同步性会增加。当他们移开视线时，同步性降低。眼神接触会激活参与社交凝视的人的镜像神经元系统和小脑。它有助于我们了解他人的行为和意图。事实上，由苏珊娜·迪克尔（Suzanne Dikker）和戴维·波佩尔（David Poeppel）领导的一项研究表明，教师和学生课堂上持续两分钟的眼神交流如何增强了神经同步性、更高的参与度，并随后提高了成绩。

### 2、共同目标：

确定团队的目标是创造超越个人特征的共同点的一种方式。通过有意建立共同的目标，领导者可以最大限度地提高包容性、协作性和成功。

### 3、更深入的对话：

沃顿神经科学研究中心建议使用深度对话提示卡，鼓励讨论有意义的、基于价值观的话题，透过表层讨论进入更深层话题，更快地建立更实质的联系。

### 4、更多时间在一起：

当你更频繁地与他人在一起时，信任和感情往往会增加。盖洛普的研究证实了离职率与团队绩效之间的关系：当团队成员感到更紧密联系时，他们的离职率几乎减少了60%，参与度得分也在前20%。麻省理工斯隆管理学院的研究表明，公司组织的社交活动，如快乐时光和团

建短途旅行，与更高的留职率相关。神经科学研究还表明，人们相处的时间越长，表现出的同步性就越强。

## 5、表达个人感激：

让某人知道你有多么感激他们，可以增加双方的亲社会情感——表达感激之情的人和接受感激之情者的幸福感都会得到同样的提升。作为一名领导者，一定要向你的团队表达感激之意。

## 6、适时听音乐：

听音乐可以提高催产素水平，从而改善情绪、动力以及我们与他人建立联系的能力。无论会议是线上还是线下举行，团队领导人都可以考虑在会议开始之前，当人们进入会议空间时播放音乐。

## 7、找到“化学反应创造者”（chemistry creators）：

实验室研究证实了化学反应创造者的存在及其对团队同步水平的影响。这些人通过他们在团队中的言行就能影响团队成员的同步程度。当这些人说话时，整个群体的大脑间同步性更强。

## 领导者使用案例

1、科琳·马莱斯基（Colleen Maleski）是全国性组织“一起奋斗”（Strive Together）的前网络推广主管。该组织致力于改善儿童“从摇篮到职业生涯”的成果，她利用音乐创造了更好的会议成果。她的一篇博客概述了她的方法、具体的音乐和结果，展示了“正确的音乐可以如何影响一个房间内所有参与者的情绪和精力，转化为对手头任务的更大热情和热情，并理想地实现团队结果。”

2、南缅因州社区学院（Southern Maine Community College）副院长兼体育部门总监马特·理查兹（Matt Richards）表示，他作为该校获奖教练的成绩是因为他有能力发现并鼓励化学反应创造者，即提高团队同步水平的个人。

职业生涯早期的一个失利赛季让他明白，尽管他拥有一支才华横溢的团队，且“在招募、练习准备、球员评估、球探和视频分析方面投入了大量精力”，但他“从未花时间去定义我们的团队是什么，并对他们的性格进行筛选。”

在下一个赛季，他专注于寻找和奖励化学反应创造者，解释这些关键团队成员的言行，同时也劝阻他所说的“吸能者”。理查兹说：“除了支持与化学反应创造者相关的行动外，你还必须注意吸能行为。当你发现它时，就必须立即纠正它。”

## 参考文献

[1] 光辉国际（Korn Ferry）和哈佛大学（Harvard）的一项新研究对120个高级领导团队进行了调查，观察了团队的工作情况，并采访了收到团队工作成果的利益相关者。随着时间的推移，他们还与团队合作，以确定如何使其有效，以及如何帮助领导者和团队实施这些要

素。

行动中的知识：相关高管教育课程

商业神经科学：领导力和战略决策的创新

成为领导者的领导者：成功之路

© Knowledge at Wharton. All rights reserved. Knowledge at Wharton is an affiliate of the Wharton School of the University of Pennsylvania.

