

Содержание

Предисловие
с. 8

Семь мыслителей,
чьи идеи легли
в основу этой книги
с. 10

Серия книг
Strategyzer
с. 12



Основы

Что мешает командам
работать и как добиться
более высоких результатов
с. 14

1

Карта слаженности команды

Что это такое и как работает

1.1

Начало работы: четыре базовых
элемента карты слаженности
команды с. 48

1.2

Распределение обязанностей
с помощью карты слаженности
команды (режим планирования)
с. 86

1.3

Контроль работы членов команды
(режим оценки) с. 104

2

Работа с картой

Как пользоваться картой
слаженности команды

2.1

Карта слаженности команды
на уровне совещания с. 128

2.2

Карта слаженности команды
на уровне проекта с. 146

2.3

Карта слаженности команды
на уровне организации с. 168

3

Доверие в команде

Четыре инструмента для создания
атмосферы доверия и повышения
психологической безопасности

3.1

Командное соглашение с. 198

3.2

Локатор фактов с. 218

3.3

Карточка уважения с. 234

3.4

Руководство по неагрессивному
изложению требований с. 250

4

Углубляемся в тему

Познакомьтесь с теорией,
лежащей в основе рассмотренных
инструментов и книги

4.1

Взаимопонимание
и общая платформа с. 272

4.2

Доверие и психологическая
безопасность с. 280

4.3

Типы отношений с. 288

4.4

Сохранение лица
и вежливость с. 296

Предисловие

Эми Эдмондсон

Если вы возглавляете команду или готовитесь возглавить ее в скором времени, держите эту книгу под рукой. Большинство современных руководителей осознают, что в вопросах ускорения темпов обновления и цифровизации, удовлетворения меняющегося потребительского спроса и преодоления последствий неожиданных негативных событий, таких как глобальная пандемия, социальные волнения и рецессия, их организации во многом зависят от командной работы.

Но создание команды еще не гарантирует ее успеха. Команды регулярно терпят неудачу. Даже при наличии значимой цели, сильного состава и достаточных ресурсов им далеко не всегда удается реализовать свой потенциал. Команды страдают от отсутствия координации, неэффективных совещаний, непродуктивных конфликтов и разобщенности, что приводит к разочарованию, срывам сроков и ошибочным решениям. Исследователи называют эти факторы «организационные недостатки» при объяснении разрыва между исходным потенциалом (квалификацией, целями и ресурсами) и результатами (эффективностью команды и удовлетворенностью ее членов). Даже если команды и выполняют задания, их работа может быть неоптимальной — традиционной, а не инновационной, связанной с чрезмерной нагрузкой, стрессом и разобщенностью.

Так быть не должно.

Стефано Мастроджакомо и Алекс Остервальдер показывают, как команды могут добиться успеха с помощью простых и действенных методов. Они предлагают стратегию, которой может воспользоваться любая команда, чтобы сразу же встать на путь полноценного участия, продуктивного конфликта и устойчивого прогресса. Эта книга с ее примерами, доступными инструментами и продуманными последовательностями действий, направленными на предотвращение (и восстановление после) всех видов предсказуемых командных проблем, является бесценным ресурсом. Я давно считаю, что простые инструменты способны порождать синергию, подталкивая команды в правильном направлении. И эта книга полна таких механизмов — действий и правил, идущих на пользу любой команде.

Особенно в книге «Инструменты командной работы» впечатляет ее акцент на командном процессе и психологическом климате. Большинство авторов рассматривают либо одно, либо другое, предлагают пошаговое руководство по управлению командным проектом или объясняют преимущества психологически безопасного климата, позволяющего командам учиться и обновляться. В эту книгу включены простые инструменты и для того, и для другого. Если обстановка в команде мешает говорить начистоту, страдает процесс

обновления, проблемы накапливаются и подчас перерастают в крупные провалы. Однако обеспечение психологической безопасности может казаться недостижимой целью, особенно в условиях жесткого графика. Опираясь на мои исследования и работы многих других ученых, Стефано и Алекс показывают, что здоровую командную культуру не стоит считать чем-то недоступным, и объясняют, как ее создать. Одного лишь этого достаточно, чтобы радоваться выходу в свет этой книги. Она придает новый импульс стремлению создавать успешные в XXI в. команды, способные полностью использовать энергию и опыт всех, кто в них работает.

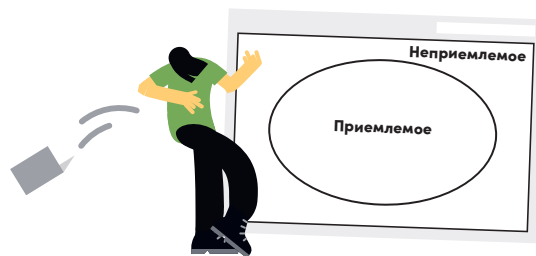
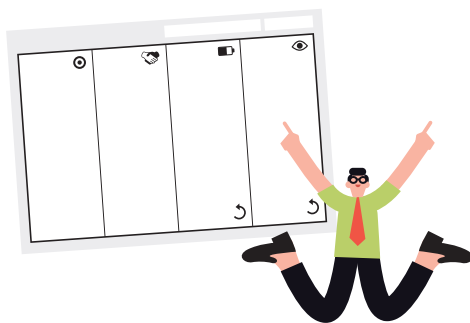
Хотя командная работа всегда будет оставаться сложной задачей, теперь у лидеров есть практичные, простые в использовании инструменты, помогающие командам работать хорошо. У тех, кто примет их, будут все возможности для создания команд, востребованных компаниями и комфортных для сотрудников.

Эми Эдмондсон,
Гарвардская школа бизнеса, Кеймбридж,
штат Массачусетс

Семь мыслителей, чьи идеи легли в основу ЭТОЙ КНИГИ

Герберт Кларк

Герберт Кларк — психолингвист и профессор психологии Стэнфордского университета. В основу этой книги положены его работы по использованию языка в координации деятельности. Идея **карты слаженности команды** появилась благодаря его исследованию вопросов взаимопонимания и координации совместной деятельности.



Алан Фиск

Алан Пейдж Фиск — профессор психологической антропологии Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Его работы о природе взаимоотношений людей и межкультурных вариаций перевернули наше представление о значении слова «социальный» и привели к разработке **командного соглашения**.



Ив Пинье

Ив Пинье — профессор менеджмента и информационных систем Лозаннского университета (Швейцария). Его труды в области дизайн-мышления и разработки инструментов помогли нам преодолеть серьезный разрыв между теорией и практикой. Без его концептуальной поддержки и руководства эта книга и все содержащиеся в ней инструменты просто не существовали бы.



Эми Эдмондсон

Эми Эдмондсон — профессор лидерства и менеджмента Гарвардской школы бизнеса. На интеграцию четырех дополнений повлияла ее работа о доверии в команде, в частности понятие «психологической безопасности членов команды». Ее исследования помогли нам понять влияние доверия на кросс-функциональную командную работу и на процесс обновления.





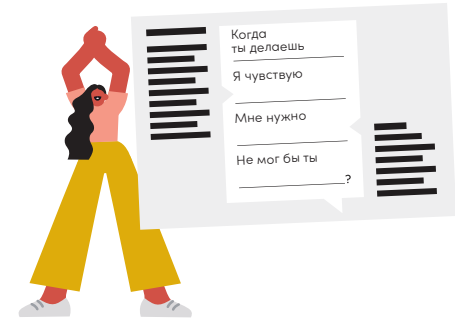
Франсуаза Курильски

Франсуаза Курильски — психолог и коуч, специализирующаяся на управлении изменениями. Она одной из первых стала использовать методы системной и краткой психотерапии при управлении изменениями в организации в процессе работы с Полом Вацлавиком из Института психических исследований (Пало-Альто, Калифорния). Мы обязаны ей **локатором фактов**, который представляет собой новую интерпретацию ее «языкового компаса».



Стивен Пинкер

Стивен Пинкер — профессор психологии Гарвардского университета. Его работы по психолингвистике и социальным отношениям, в особенности те, что связаны с использованием не прямых высказываний и вежливых просьб в коллективных играх, вдохновили нас на создание **карты уважения**. Его последние работы, посвященные общему знанию, определяют наши будущие разработки.



Маршалл Розенберг

Маршалл Розенберг был психологом, специалистом по урегулированию споров и конфликтных ситуаций и писателем. Он основал Центр ненасильственного общения и в качестве миротворца объездил весь мир. Его работа, связанная с языком разрешения конфликтов и чуткого общения, вдохновила нас на создание **руководства по неагрессивному изложению требований**.

Серия книг Strategyzer

Мы не сомневаемся в том, что простые, наглядные и практические инструменты могут изменить результативность человека, команды и всей организации. Если новые бизнес-идеи проваливаются, то существующим бизнесам грозит подрыв и моральное устаревание. Из-за отсутствия ясности и согласия по фундаментальным вопросам бизнеса ежегодно теряется огромное количество времени и денег. В каждой из наших книг представлен набор инструментов и методов для решения конкретных задач. Эти задачи взаимосвязаны, поэтому мы позаботились о том, чтобы инструменты могли использоваться как индивидуально, так и совместно. В целом это интегрированный стратегический и инновационный инструментарий. Не важно, применяете вы один из них или все, результат не заставит себя ждать.

strategyzer.com/books



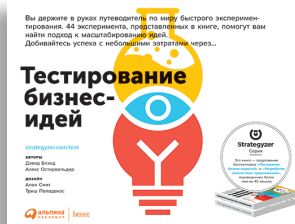
Построение бизнес-моделей

Эта книга — для провидцев, революционеров и бунтарей, всегда готовых пойти на риск ради разрушения устаревших бизнес-моделей и построения предприятий будущего. Адаптируйтесь к новым суровым реалиям и опередите своих конкурентов с помощью книги «Построение бизнес-моделей»



Разработка ценностных предложений

Решите главную задачу любого бизнеса — создание привлекательных продуктов и услуг, которые нравятся клиентам. Познакомьтесь с процессом и инструментами для создания продаваемых продуктов.



Тестирование бизнес-идей

Познакомьтесь с библиотекой из 44 экспериментов для систематического тестирования своих бизнес-идей. Объедините шаблон бизнес-модели и шаблон ценностного предложения с составлением карты предположений и другими эффективными инструментами бережливого стартапа.



Непобедимая компания

Станьте неудержимыми, одновременно управляя портфелем существующих бизнесов и исследуя серию новых перспективных двигателей роста. Познакомьтесь с практическими инструментами, включая карту бизнес-портфеля, показатели эффективности инноваций, карту культуры и библиотеку паттернов бизнес-модели.

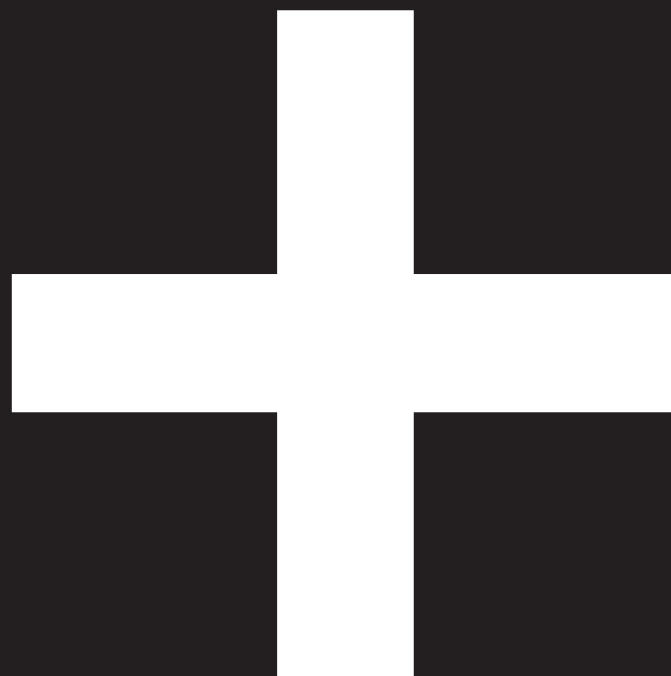


Инструменты командной работы

Познакомьтесь с пятью полезными инструментами совместной работы и управления изменениями для успешного внедрения новых бизнес-моделей. Сделайте каждый инновационный проект успешным с помощью карты слаженности команды, командного соглашения, локатора фактов, карточки уважения и руководства по неагрессивному изложению требований.

ОСНОВЫ

Что мешает
командам работать
и как добиться более
высоких результатов



«Разговор —
это технология
лидерства».

Жанна Лидтка, стратег

У нас первоклассная команда.





Так почему у нас столько проблем?





Когда в последний раз работа в команде доставляла вам удовольствие?

50%

совещаний считаются
непродуктивными
и пустой тратой
времени.

*Atlassian **

\$37 млрд

тратят американские
компании на оплату
рабочего времени,
проведенного
на ненужных
совещаниях.

*Atlassian **

29%

проектов успешны.

*Отчет CHAOS Report,
The Standish Group, 2019*

75%

кросс-
функциональных
команд
неэффективны.

*Бенам Табризи
«75% кросс-функциональных команд
неэффективны»*

Harvard Business Review, 2015

10%

участников согласны
с составом команды
(в 120 командах).

Дайан Кутю
«Почему команды не работают»,
Harvard Business Review, 2009

66%

работников в США
ведут себя пассивно
или самоустраиваются
от работы.

Джим Хартер, Gallup, 2018 **

95%

сотрудников ком-
пании не знают
или не понимают
ее стратегии.

Роберт Каплан и Дэвид Нортон
«Офис стратегического управления»,
Harvard Business Review, 2005

1/3

плодотворного
вклада в совместную
работу вносят всего
3–5% сотрудников.

Роб Кросс, Реб Ребеле
и Адам Грант «Перегруженные сотруд-
ничеством»,
Harvard Business Review, 2016

* "You Waste a Lot of Time at Work," Atlassian, www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic.

** "Employee Engagement on the Rise in the U.S.," Gallup, news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx.

Что мешает командам работать

Команды неэффективны, когда их члены работают *рядом* друг с другом, а не *совместно*. Причина нередко кроется в нездоровой атмосфере и плохо согласованных действиях команды.

Работать рядом друг с другом — весьма утомительное занятие. Бесконечные совещания и стремительно растущие бюджеты из-за плохих результатов обычно встречаются в плохой рабочей обстановке, когда большинство членов команды работают очень напряженно и чувствуют себя изолированными и неудовлетворенными. Согласно опросам, именно такой (без преувеличения) и является повседневная жизнь многих членов команд.

Мы способны не просто работать рядом друг с другом. Мы можем работать совместно, и тогда нам удастся добиться почти невозможного. Это не всегда очевидно, но в такие моменты мы превращаемся в «высокорезультативную команду». Это становится понятно в ретроспективе, поскольку хорошие результаты накапливаются постепенно.

Нам приходилось работать с командами обоих типов, и эта книга содержит знания, накопленные за последние 20 лет. Главный вывод состоит в том, что совместные успехи и провалы во многом определяются тем, насколько хорошо мы управляем своими повседневными взаимодействиями на двух уровнях:

1. Командная деятельность: стремление к взаимной ясности — какова наша миссия, кто чем занимается и всем ли это понятно?
2. Командный климат: заботливое формирование крепких доверительных отношений.

Мы верим в возможности команд, но считаем, что им не обойтись без эффективного инструментария. Именно поэтому мы потратили последние пять лет на разработку действенных инструментов, которые помогают улучшить качество:

- командной работы с помощью повышения сплоченности команды;
- командного климата в результате оздоровления рабочей атмосферы.

Только команды могут совладать со сложными проблемами взаимосвязанного мира. Мы живем во времена впечатляющих изменений: новые технологии и беспрецедентные ограничения подрывают целые отрасли. Организациям приходится обновляться и развиваться невиданными темпами, и команды служат для нас строительными блоками. Потребность пересмотреть то, как мы работаем вместе, никогда еще не была такой острой.

Как сказал когда-то Питер Друкер, главный вопрос не в том, «как я могу этого достичь?», а в том, «что я могу привнести?». Мы совершенно с ним согласны и надеемся, что карта сложности команды и другие представленные в этой книге инструменты помогут вам так же, как они помогают нам, день ото дня становиться все более активными участниками команды.



Нездоровый климат в команде

Признаки неблагоприятного климата:

- отсутствие доверия между коллегами и командами;
- внутреннее соперничество;
- самоустранение;
- отсутствие признания;
- страх: трудно высказать свое мнение;
- чрезмерное сотрудничество;
- потеря удовлетворенности совместной работой.

Несогласованная командная деятельность

Признаки плохой согласованности действий команды:

- непонятно, кто чем занимается;
- бесценное время уходит на бесконечные совещания;
- работа выполняется слишком медленно;
- приоритеты постоянно меняются, и никто не может понять почему;
- дублирующие друг друга и пересекающиеся проекты;
- члены команды работают изолированно;
- большая часть работы выполняется с плохими результатами и неэффективно.

Неслаженность команд тормозит работу

Слаженность — это общение для создания общей платформы, общих знаний, общего понимания или взаимопонимания (все эти понятия используются в настоящей книге как синонимы, см. «Углубляемся в тему», с. 266). Общая платформа позволяет членам команды предвидеть действия других и вести себя соответствующим образом. Чем шире общая платформа, тем лучше взаимопонимание между членами команды и качество исполнения работы в целом на основе четкого разделения труда и последовательной интеграции отдельных частей. Интересно отметить, что беседа — личное общение — по-прежнему самая эффективная технология создания общей платформы.



Что такое слаженность команды

Слаженность — залог успеха

Чем бы ни занималась команда — от организации вечеринки до создания самолета, результат ее деятельности во многом зависит от слаженности. Обеспечение слаженности — это процесс трансформации индивидуальных вкладов в общий результат. Он превращает людей, занятых своим делом, в эффективных членов коллектива. Работа в команде требует больше усилий, чем труд в одиночку, — помимо выполнения своей части работы члены команды должны постоянно синхронизировать действия друг с другом. Результатом является достижение более масштабных целей.

Сотрудничество для достижения общего результата

Неслаженность — путь к неудачам

Там, где нет слаженности, не стоит ожидать хороших результатов. Неэффективная коммуникация мешает формированию общей платформы — участники не понимают друг друга и неверно интерпретируют действия. Это приводит к выполнению задач в условиях серьезного разрыва восприятия. Распределение нагрузки и интеграция результатов нарушаются, отсутствие сотрудничества обходится очень дорого. Ожидания в отношении результатов не реализуются.



Эффективная коммуникация

Члены команды открыто обмениваются необходимой информацией.



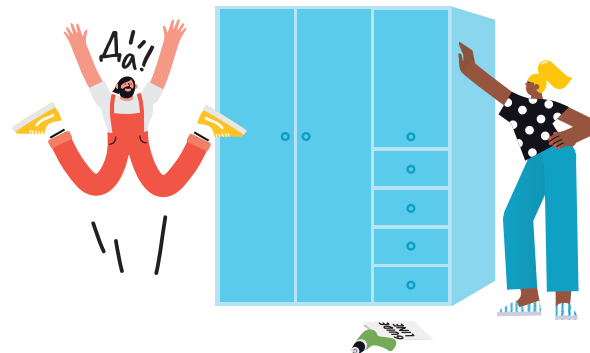
Общая платформа

Между членами команды достигнуто взаимопонимание — они понимают, чего и каким образом необходимо достичь.



Эффективная координация

Члены команды правильно интерпретируют намерения коллег — их действия гармоничны, а индивидуальные вклады успешно интегрируются.



Взаимная выгода

Коммуникация

Информация, которой члены команды обмениваются вербально и невербально, синхронно и несинхронно.

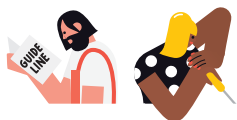
Общая платформа

Знания, общие для всех членов команды, также известные как практическое знание или общее знание.

Координация

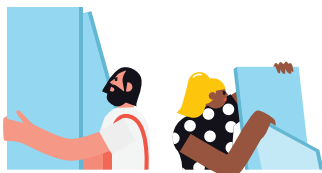
Задачи, которые необходимо выполнять членам команды, чтобы слаженно работать вместе.

Результат



Неэффективная коммуникация

Члены команды не обмениваются необходимой информацией.



Отсутствие или неактуальность общей платформы

Разрыв восприятия увеличивается по мере выполнения членами команды своих задач.



Плохая координация

Индивидуальные вклады не связаны друг с другом. Из-за плохой координации появляются неприятные сюрпризы.



Общие потери

Нездоровый климат в команде наносит вред процессу обновления



Я чувствую себя неуверенно: я не хочу выглядеть невежественной, некомпетентной, навязчивой или недоброжелательной. Лучше не рисковать.

Я промолчу и не поделюсь важной информацией

Заимствовано из статьи Эми Эдмондсон «Психологическая безопасность и обучающее поведение в рабочих коллективах» ("Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–383).



Психологически нездоровая среда

В психологически нездоровой среде члены команды защищают себя от неловких ситуаций и других неприятных моментов, сохраняя молчание. Они не участвуют в коллективном обучении, что снижает результативность команды.

+ **Поведение, способствующее обучению, отсутствует**

Низкая согласованность позиций
Общая платформа (или общее знание) не обновляется. У членов команды увеличивается разрыв восприятия, и команда полагается на устаревшую информацию.

↓
Низкий уровень командного обучения

Привычное или автоматическое поведение сохраняется, несмотря на изменение контекста.

↓
Низкая результативность командной работы

Допущения не пересматриваются, планы не корректируются. Выполненная работа не соответствует реальной ситуации, и достигнутые результаты становятся неадекватными.

↓
Сохранение или ухудшение ситуации



Я уверена, что мои ошибки не будут использованы против меня. Я уважаю других членов команды и чувствую, что они уважают меня.

Я открыто высказываю свое мнение и делюсь важной информацией



Психологически безопасная среда

В психологически безопасном климате члены команды не боятся высказывать свое мнение. Они участвуют в продуктивном диалоге, способствующем активному обучению, которое необходимо для понимания ситуации и клиентов, а также для эффективного совместного решения проблем.

- +**
- Поведение, способствующее обучению**
- Поиск обратной связи
- Обмен информацией
- Обращение за помощью
- Обсуждение ошибок
- Экспериментирование

Высокая согласованность позиций
Общая платформа (или общее знание) команды регулярно обновляется.



Высокий уровень командного обучения
Новая информация помогает команде учиться и адаптироваться. Поведение, способствующее обучению, помогает команде изменять допущения и планы.



Высокая результативность командной работы
Открытое общение помогает команде эффективно координировать действия. Постоянный учет новых знаний и адаптация к изменениям контекста обеспечивают эффективную работу.



Комплексное решение проблем

Новый набор сотрудников
решит все наши проблемы.



