

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

Локаатор 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.

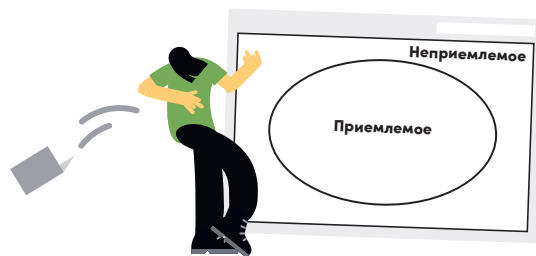
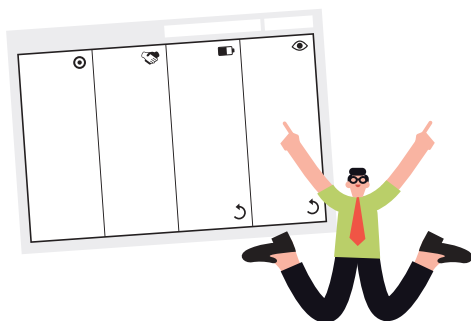
Хотя командная работа всегда будет оставаться сложной задачей, теперь у лидеров есть практичные, простые в использовании инструменты, помогающие командам работать хорошо. У тех, кто примет их, будут все возможности для создания команд, востребованных компаниями и комфортных для сотрудников.

Эми Эдмондсон,  
Гарвардская школа бизнеса, Кеймбридж,  
штат Массачусетс

# Семь мыслителей, чьи идеи легли в основу ЭТОЙ КНИГИ

## Герберт Кларк

Герберт Кларк — психолог 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](http://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 практичными инструментами, включая карту бизнес-портфеля, показатели эффективности инноваций, карту культуры и библиотеку паттернов бизнес-модели.



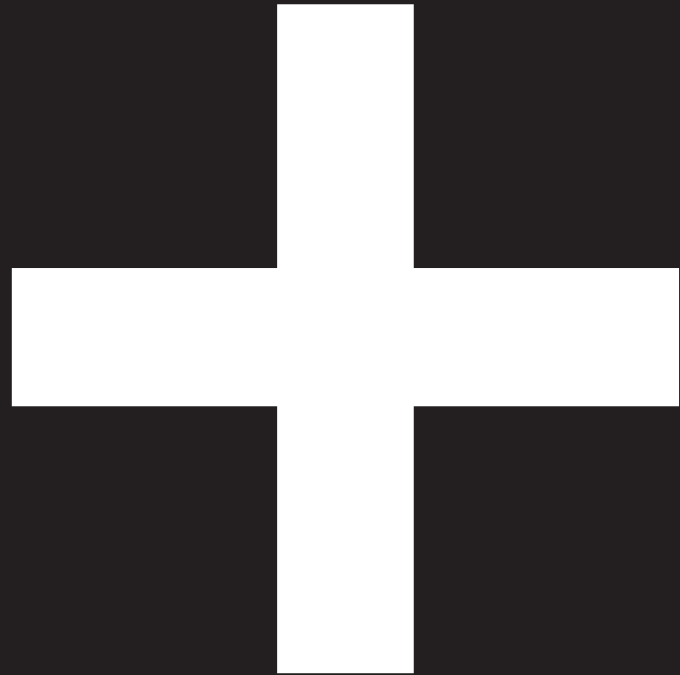
## Инструменты командной работы

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](http://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](http://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 слаженности 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.



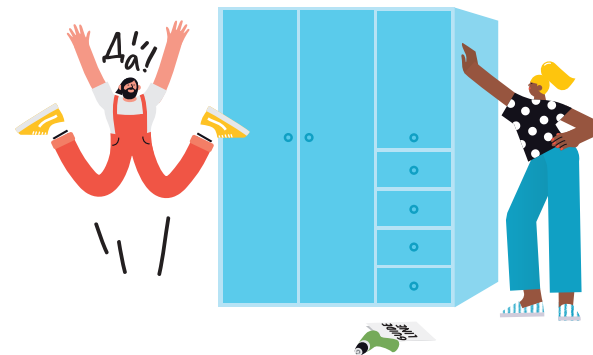
#### Общая платформа

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.

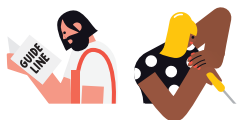
#### Общая платформа

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

#### Координация

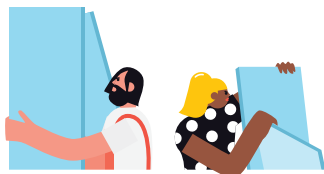
Задачи, которые необходимо выполнять членам команды, чтобы слаженно работать вместе.

#### 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.



