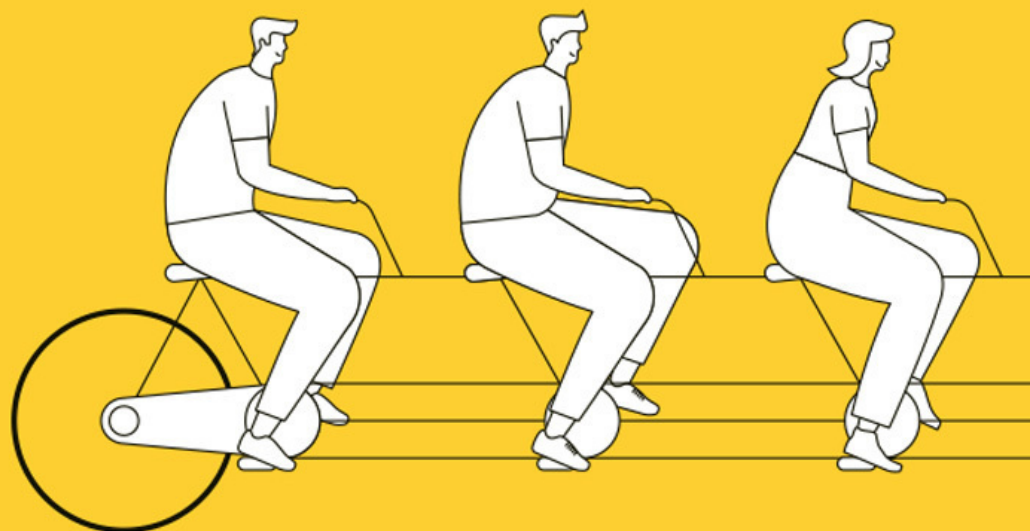


Максим  
Поташев

Павел  
Ершов



# Правила команды



## Искусство думать вместе



Максим Поташев

**Правила команды.  
Искусство думать вместе**

«Альпина Диджитал»

2021

УДК 159.98  
ББК 65.291.6

**Поташев М. О.**

Правила команды. Искусство думать вместе / М. О. Поташев —  
«Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-96-144100-0

Как и для чего создаются команды? Как команды развиваются, как их правильно обучать и мотивировать? Как распределяются роли в команде и каковы функции лидера? Авторы книги, Максим Поташев и Павел Ершов, опираясь на свой многолетний практический опыт управления командами как в бизнесе, так и в игре «Что? Где? Когда?», рассказывают, как превратить собравших вместе людей в настоящую команду и как сделать ее эффективной. Вы узнаете о жизненном цикле команды, компетенциях, функциональных ролях, командной культуре и вопросах лидерства. В книге вы также найдете интересные тесты, с помощью которых определите свою оптимальную роль в команде, оцените, какие компетенции следует развивать, и поймете, лидером какого типа вы можете стать.

УДК 159.98  
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-96-144100-0

© Поташев М. О., 2021  
© Альпина Диджитал, 2021

# Содержание

Вступление	6
Что такое команда?	8
Что такое командная эффективность?	10
Жизненный цикл команды	13
Этап первый: формирование	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Поташев Максим Оскарович, Ершов Павел Михайлович Правила команды. Искусство думать вместе**

Публикуется в авторской редакции  
Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *О. Равданис*  
Корректоры *А. Кондратова, О. Улантикова*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*  
Дизайн обложки *Д. Изотов*  
Арт-директор *Ю. Буга*

© Максим Поташев, Павел Ершов, 2021

© ООО «Альпина Паблишер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*



## Вступление

В нашей книге речь пойдет о том, как и для чего создаются команды, как они развиваются, как их обучать и мотивировать, как в команде распределяются роли и каковы функции лидера. При этом мы опираемся на свой многолетний практический опыт управления командами как в бизнесе, так и в игре «Что? Где? Когда?», которую рассматриваем как пример коллективного поиска решения в проблемной ситуации на основе данных.

Что такое данные в бизнесе? В первую очередь это знание клиентов и их потребностей, знание своих ресурсов, в том числе человеческих, и знание лучших практик, то есть успешных решений, найденных как внутри своей компании, так и вне ее.

В «Что? Где? Когда?» ситуация аналогичная: есть несколько типов данных, с которыми работает команда. Это данные, содержащиеся в заданном вопросе, знания каждого игрока команды и, наконец, самое интересное – командное знание, возникающее непосредственно в процессе обсуждения. Именно появление за минуту командного знания, которого изначально нет ни у кого из игроков, является уникальным отличием «Что? Где? Когда?» от разнообразных квизов и викторин. Минута дается команде как раз для того, чтобы сформировать это новое знание и принять коллективное решение на основе имеющихся данных. Именно поэтому «Что? Где? Когда?» является отличной моделью современного бизнес-мышления. Но, конечно, любая модель имеет свои ограничения, и об этом мы многократно напоминали читателю в нашей предыдущей книге «Путь решения». Жизнь гораздо многограннее и разнообразнее игры, в ней далеко не всегда есть единственный правильный ответ, временные ограничения могут отсутствовать, постановка задачи размыта. Поэтому игровые принципы и приемы нуждаются в адаптации и уточнении применительно к каждой конкретной ситуации.

Но, говоря о технике командной работы, мы можем смело считать игру не моделью, а одной из практических областей, требующих отлаженного командного взаимодействия. Наш многолетний опыт консалтинга подтверждает, что принципы создания команд и управления ими почти не зависят от сферы их деятельности. В спорте и бизнесе, в науке и искусстве команды проходят одни и те же этапы жизненного цикла, сталкиваются с однотипными трудностями и могут использовать одни и те же сценарии их преодоления.

Сегодня именно команда становится главной боевой единицей в конкурентной борьбе. На фоне тотальной (и не всегда осмысленной) цифровизации работнику с традиционными знаниями и навыками все сложнее противостоять гаджетам и нейросетям. В таких задачах, как поиск и обработка информации, анализ данных, мониторинг и контроль процессов, искусственный интеллект давно опередил человека, и этот разрыв со временем будет только увеличиваться. Хотим мы этого или нет, в набор компетенций современного менеджера включаются новые требования, такие как управление знанием, решение творческих задач, принятие решений. Эти навыки, с одной стороны, пока хуже даются машинам, а с другой – требуют новой организации труда – прежде всего, кросс-функционального взаимодействия. Сегодня команда – это не просто группа людей, вместе работающих над проектом. Деятельность кросс-функциональных команд отличается от деятельности привычных организационных единиц, поэтому руководители компаний и кадровые службы должны задуматься над выработкой особых инструментов оценки, мотивации и развития команд. Кадры по-прежнему решают всё, но теперь они делают это коллективно.

В первую очередь нам интересен феномен коллективного мышления. Нас всегда восхищала способность команд добиваться результатов, которые существенно превосходят суммарные возможности индивидуумов. Ярче всего это проявляется в интеллектуальной деятельности. Думая вместе, команды рожают идеи и решения, качественно отличающиеся от идей, возникающих у каждого члена команды по отдельности. Этот эффект обеспечивается мно-

гими факторами: способностью команды смотреть на проблему под разными углами зрения, обменом информацией, взаимным стимулированием креативности как на рациональном, так и на эмоциональном уровнях, умением задавать друг другу правильные вопросы и выстраивать продуктивный диалог. Так достигается эмерджентность – команда как система обладает свойствами, которых нет у ее составных частей.

Стоит отметить, что этот эффект проявляется не всегда. Если команда занимается рутинной деятельностью (не так важно, проводит она перепись населения или роет котлован), добиться высокой эмерджентности сложно, хотя правильное разделение и четкое выстраивание управленческих процессов могут и ее работу сделать существенно более эффективной. Но самые интересные возможности открываются перед творческими командами. Под творчеством мы понимаем решение любых проблем, для которых нет готовых, заранее известных алгоритмов. Не стоит думать, что слово «творчество» применимо только к искусству. Это распространенное заблуждение. В науке и бизнесе, в государственном управлении и спорте есть множество проблем, решение которых требует творческого подхода. Именно в таких ситуациях ярче всего проявляется сила команды. Поэтому наша книга посвящена в первую очередь командам, которые создаются для решения творческих задач.

## Что такое команда?

*У Бразилии есть Неймар. У Аргентины есть Месси. У Португалии  
есть Роналду. У Германии есть команда!*  
*Стивен Джеррард, 2014 год*

Для начала попробуем ответить на вопрос – что же такое команда? В каком случае собравшуюся вместе группу людей можно так назвать?

С нашей точки зрения, основных критериев четыре:

1. Эти люди собрались в группу по собственному желанию, и все они остаются в ней до тех пор, пока это их устраивает.
2. У этих людей есть общая цель и единое ее понимание.
3. У них есть естественным образом сложившаяся внутренняя иерархия и добровольно принятые внутренние правила взаимодействия.
4. Им приходится участвовать в конкурентной борьбе – борьбе за ресурсы, за внимание клиента, за достижение результата раньше других.

Первый критерий – самый жесткий. Если последовательно им руководствоваться, придется признать, что, например, футбольный клуб командой в полном смысле слова не является. Действительно, футболистов продают и покупают, и если при выборе клуба от желания футболиста все-таки что-то зависит, то уйти по собственному желанию в любой момент он не может – контракт не позволяет. Рабочая группа, формируемая внутри большой компании из сотрудников разных подразделений для реализации важного проекта, тоже, строго говоря, командой не является, если этих сотрудников делегируют их непосредственные руководители. А вот футболисты-любители или сотрудники компании, затеявшие новый проект по собственной инициативе, будут полноценной командой. Но мы не хотим ограничиваться только такими случаями, поэтому первый критерий не будем считать принципиальным.

А вот второй критерий обойти не получится. Если у группы нет явной единой цели, она может быть семейным кланом, кружком по интересам, рабочей бригадой, выполняющей спускаемые сверху указания, но не командой. Важно, чтобы цель у команды не только была, но и разделялась всеми ее членами. Разумеется, у них могут быть и разнообразные личные цели, но они не должны противоречить общим целям команды. Кроме того, эта общая цель должна одинаково пониматься всеми. Люди склонны к индивидуальным трактовкам многих базовых понятий. Что такое добро, справедливость, ответственность – каждый понимает по-своему. Поэтому цели команды должны быть четко и однозначно сформулированы.

С правилами ситуация противоположная. Формальные правила работы и общения не делают команду командой. Они, конечно, бывают ей необходимы, но как рабочий инструмент. Отличительная черта команды – именно наличие неписаных правил, которые известны всем, но нигде не зафиксированы. Новые члены команды узнают о них только в процессе активного взаимодействия с командой. От того, готовы ли новички эти правила понять и принять, зависит, впишутся ли они в команду.

Иерархия существует в любой команде, но она тоже может быть формальной и неформальной. Неформальная иерархия не связана с занимаемыми должностями, и именно она определяет, кто в команде на самом деле влияет на принятие решений и как это происходит.

Неформальные правила и неформальная иерархия возникают не сразу. Постепенно в команде складывается общее понимание способов оптимального взаимодействия, реального распределения полномочий и функций, а также особый язык, внутренняя терминология, понятная членам команды без дополнительных пояснений.



Наличие конкуренции является именно тем фактором, который заставляет команду ощутить себя единой общностью, противостоящей не всегда дружелюбному миру. Благодаря внешнему давлению члены команды притираются друг к другу, у них появляется мощный стимул работать вместе и развивать «сыгранность». При этом важно, что командам обычно противостоят другие команды, которые тоже не стоят на месте и стараются развиваться. Побеждает та, которая лучше подобрана и лучше использует преимущества коллективного мышления.

## Что такое командная эффективность?

*Моя бизнес-модель – группа «Битлз». Четыре парня контролировали негативные проявления друг друга. Они уравновешивали друг друга, и общий итог оказался больше суммы отдельных частей.*

*Стив Джобс*

В нашей книге речь пойдет не только о том, как превратить собранную вместе группу в команду, но и о том, как сделать команду эффективной. Что это значит? Каковы критерии командной эффективности?

В наше время очень популярен миф о синергии, согласно которому объединение людей в команду позволяет добиться значительно больших результатов, чем в случае, когда складываются результаты их индивидуальной работы. Этот эффект описывают формулой « $1 + 1 = 3$ ». Иными словами, если команда так подобрана, что ее члены идеально дополняют друг друга и наилучшим образом взаимодействуют, эффективность вырастает в полтора раза.

На самом деле ситуация иная. Еще в начале прошлого века французский инженер Максимилиан Рингельман обнаружил эффект, позже названный в его честь. Он заметил, что сельскохозяйственные рабочие, объединенные в бригаду, за день вспахивают меньший участок земли, чем в том случае, когда каждый из них работает в одиночку, а потом их результаты суммируются. Чтобы убедиться в этой закономерности, Рингельман ставил эксперимент: он предлагал группе людей тянуть канат и измерял, как меняется действующая на него сила с увеличением группы. Оказалось, что в сравнении с производительностью одного человека при совместной работе двух человек индивидуальная производительность каждого из них составляла примерно 93 %, при работе трех человек – 85 %, а если в группе было восемь человек – всего 50 %.

Почему так происходит? Причин несколько. Во-первых, в группе любой из нас в меньшей степени ощущает ответственность за результаты по сравнению с работой в одиночку. Во-вторых, многое зависит от отношений в группе. Чем выше ее сплоченность, тем меньше проявляется эффект Рингельмана, который также называют «эффект социальной лени». Третья и самая важная для нас причина заключается в том, что эффект Рингельмана сильно зависит от специфики деятельности группы. Если она занимается рутинной и не слишком интеллектуальной работой, эффект Рингельмана проявляется в полной мере. И наоборот, чем больше в деятельности группы творческой составляющей, тем менее будет заметна «социальная лень».

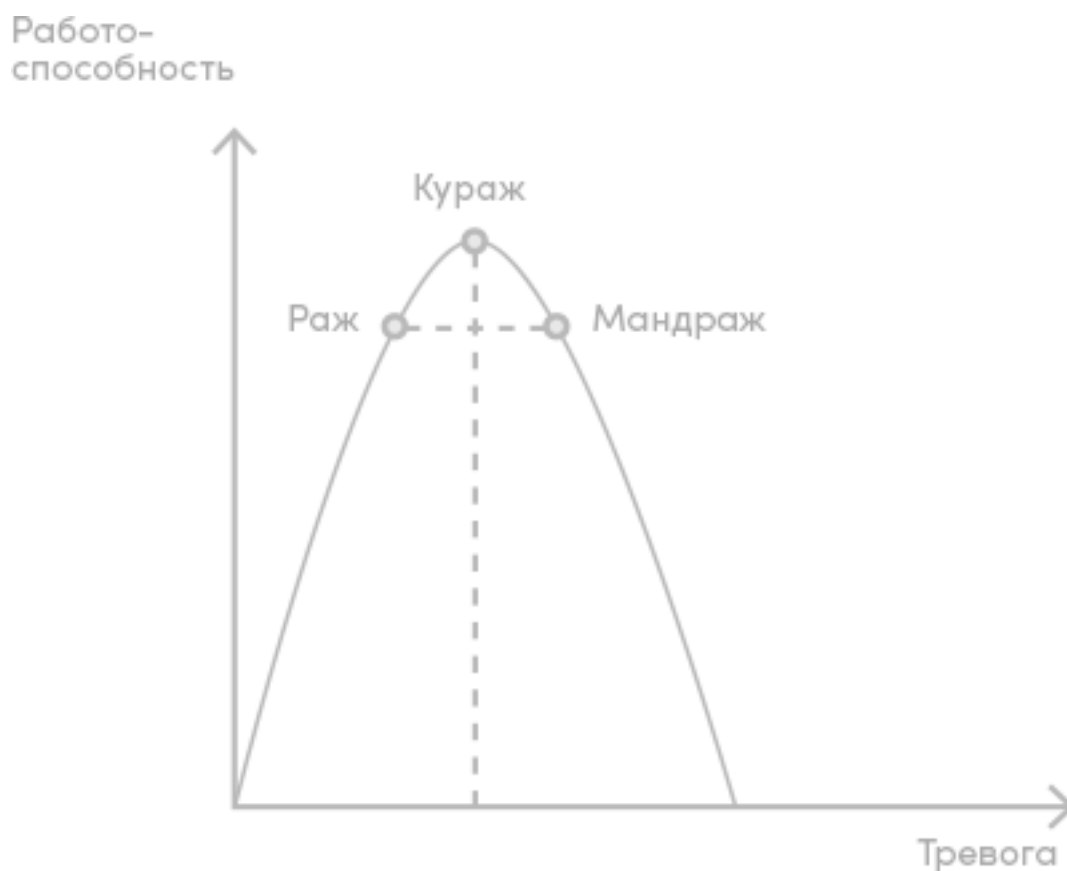
Стоит уточнить, что эффект Рингельмана проявляется только в тех случаях, когда члены группы выполняют однотипную работу. Если удастся построить конвейер – то есть разбить задачу на последовательные процедуры – формула « $1 + 1 = 3$ » вполне достижима. При этом в творческом процессе достичь синергии бывает значительно проще. Есть немало примеров, когда команда справляется с задачами, которые поодиночке вообще нерешаемы.

Еще один важный эмпирический закон был сформулирован современным британским ученым Дерекком Прайсом. Согласно этому закону, количество человек, равное квадратному корню из общего числа занятых в рабочем процессе, выполняет 50 % работы. То есть в группе из 16 человек 50 % работы выполняют четверо. Ничего удивительного в этом нет. Любая группа неоднородна. В ней всегда есть люди, обладающие большим опытом и талантом к той работе, которой занимается группа. И они неизбежно будут вносить больший вклад в общие результаты.

На эффективность команды также влияет хорошо известный психологам закон Додсона – Йеркса. Суть его в том, что результативность определяется мотивацией, зависящей в свою очередь от эмоционального фона. То есть для эффективности команды пагубно безразличие, но не менее вредна и гипермотивация, ведущая к стрессу. Более того, для решения разных

задач требуется разный эмоциональный фон – чем они сложнее, тем спокойнее должны быть члены команды.

Аналогичным образом влияет на эффективность команды тревожность. Две крайние точки мы обозначаем терминами «раж» и «мандраж». В состоянии ража команда не ощущает ответственности за свои решения, поэтому предпринимает множество бездумных хаотичных действий, которые практически никогда не приводят к результату. Команда ведет себе неуправляемо и непредсказуемо, мыслит бессвязно, поток абстрактных идей и оторванных от жизни предложений невозможно структурировать и сфокусировать. Противоположная ситуация – мандраж. Из-за повышенной тревожности команда в этом состоянии испытывает давление гиперответственности. Ее мышление заторможено, скорость принятия решений снижена из-за чрезмерного углубления в детали и желания учесть даже маловероятные риски. В результате начинания, как писал Шекспир, «теряют имя действия»<sup>1</sup>.



Как видно из графика, существует оптимальное состояние, которое мы называем «кураж». Это состояние характеризуется четким пониманием происходящего, высокой концентрацией внимания, остротой и сосредоточенностью мышления, способностью принимать быстрые, но продуманные решения. У команды, вошедшей в состояние куража, приподнятое настроение, она нацелена на результат, хорошо понимает, чего хочет добиться, процесс поиска решения организован и управляем. Неслучайно творческие открытия происходят, как правило, на фоне положительных эмоций – в состоянии воодушевления и вдохновения.

Важным качеством команды является умение оставаться в состоянии куража продолжительное время (надо понимать, что быть всегда в этом состоянии невозможно, рано или поздно команда выпадает из этого состояния). Общих рецептов тут нет – каждая команда вынуждена

<sup>1</sup> Цитата из трагедии «Гамлет» У. Шекспира дана в переводе М. Л. Лозинского. – Здесь и далее прим. ред.

искать свои способы входить в кураж и удерживать его, поскольку это зависит от индивидуальных особенностей разных людей. Поэтому эффективность команды зависит и от ее способности к самоанализу.

Итак, чтобы команда работала эффективно, необходимо выполнение следующих условий:

- Задачи, которые она решает, должны иметь творческую составляющую. Они должны быть для команды вызовом, заставляющим мобилизовать все ресурсы.

- Каждый член команды должен быть мотивирован на достижение совместных результатов и ощущать свой вклад в достижение общих целей.

- В команде должен быть комфортный психологический климат. Не должно быть ни равнодушия, ни постоянного стресса.

- Команда должна стремиться избегать как безответственности, так и гипертрофированной тревожности.

- Необходимо выявлять факторы, влияющие на работоспособность всех членов команды – как положительно, так и отрицательно.

- Должны быть созданы условия для максимальной самореализации наиболее талантливых членов команды.

## Жизненный цикл команды

*Все будет как по маслу. Вначале каждый вечер пение, затем в сортирах замерзнут трубы, потом лопнет котел в паровом отоплении и так далее.*

*Профессор Преображенский о вечном обновлении<sup>2</sup>*

Давно уже не секрет, что любая организация в своем развитии проходит несколько стандартных этапов. Команда – это форма организации, поэтому ее жизненный цикл тоже можно разбить на этапы. Переосмыслив и упростив модели Ларри Грейнера и Ицхака Адизеса, мы выделили следующие этапы жизненного цикла команды: **формирование, конфликт, консенсус и зрелость**. Каждый из них характеризуется своим набором задач, стилем лидерства и способами организации командного взаимодействия. Рассмотрим их подробнее.

---

<sup>2</sup> Герой повести М. Булгакова «Собачье сердце».

## Этап первый: формирование

*Нас будет трое, из которых один раненый, и в придачу юноша,  
почти ребенок, а скажут, что нас было четверо.  
Атос о комплектовании команды<sup>3</sup>*

Жизнь любой команды начинается с того, что группа людей собирается вместе для достижения некой цели. Команда может формироваться двумя способами – стихийно и целенаправленно. Стихийно сложившиеся команды встречаются, пожалуй, даже чаще. В этом случае людей сводят жизненные обстоятельства, а потом им приходится осознавать преимущества командной работы, выявлять лидеров, выстраивать иерархию и учиться взаимодействовать. При целенаправленном подборе команды в ней изначально есть формальный лидер, который определяет критерии выбора и находит людей, которые им соответствуют и не вызывают лично у него эмоционального отторжения. Таким формальным лидером может стать руководитель рабочей группы или отдельного подразделения компании, назначенный вышестоящим руководством. Не менее часто им становится энтузиаст, вдохновленный бизнес-проектом или творческой идеей, для реализации которой ему необходимы соратники. В любом случае лидер в первую очередь обращает внимание на три качества – профессиональные навыки, «зараженность» идеей и психологический профиль потенциальных членов команды. Так, альпинист, планирующий восхождение на Эверест, приглашает в свою команду тех, кто имеет достаточный альпинистский опыт, тоже мечтает покорить главную вершину планеты и выглядит надежным товарищем, с которым можно будет без ненужных конфликтов провести несколько недель в отрыве от цивилизации. Практически так же рассуждает капитан команды «Что? Где? Когда?», решивший собрать новый состав, нацеленный на большие победы. Он ищет индивидуально сильных игроков, причем играющих в том стиле, на который он ориентируется, в достаточной степени мотивированных и не вызывающих у него раздражения своими человеческими качествами.

---

<sup>3</sup> Цитата из романа А. Дюма «Три мушкетера» дана в переводе В. Вальдман, Д. Лившиц и К. Ксаниной.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.