

Вы держите в руках набор удобных инструментов, помогающих сплотить команду, выстроить доверительные отношения и быстро получить результаты. Добейтесь успеха, применив на практике эти...

Инструменты командной работы

strategyzer.com/teams

АВТОРЫ

Стефано Мастроджакомо
Алекс Остервальдер

ДИЗАЙН

Алан Смит
Триш Пападакос



Strategyzer
Серия

Это пятая книга серии бестселлеров, переведенных более чем на 40 языков:
«Построение бизнес-моделей»,
«Разработка ценностных предложений»,
«Тестирование бизнес-идей»,
«Непобедимая компания».

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

бизнес

Бизнес-модели Остервальдера

Александр Остервальдер

**Инструменты командной
работы. Пять способов
сплотить команду, выстроить
доверительные отношения и
добиться высоких результатов**

«Альпина Диджитал»

2021

Остервальдер А.

Инструменты командной работы. Пять способов сплотить команду, выстроить доверительные отношения и добиться высоких результатов / А. Остервальдер — «Альпина Диджитал», 2021 — (Бизнес-модели Остервальдера)

ISBN 978-5-96-147913-3

В пятой книге серии Strategyzer теоретик бизнеса Алекс Остервальдер и его соавтор Стефано Мастроджакомо рассказывают об инструментах эффективной командной работы. Это книга для тех, кто только готовится стать лидером или уже возглавляет рабочую группу, отдел, департамент и даже целую компанию. В ее основу легли идеи семи выдающихся современных мыслителей, психологов, антропологов и специалистов по управлению – Стивена Пинкера, Ива Пинье, Эми Эдмондсон и других. Приемы, о которых рассказывают Остервальдер и Мастроджакомо, помогут сделать команду любого размера слаженной, создать и поддерживать атмосферу доверия и психологической безопасности. Вы научитесь грамотно распределять нагрузку, конструктивно разрешать конфликты и развивать компетенции всей команды и каждого ее члена.

ISBN 978-5-96-147913-3

© Остервальдер А., 2021

© Альпина Диджитал, 2021

Содержание

Предисловие	7
Семь мыслителей, чьи идеи легли в основу этой книги	9
Серия книг Strategyzer	13
Основы	16
Что мешает командам работать	21
Неслаженность команд тормозит работу	23
Нездоровый климат в команде наносит вред процессу обновления	28
Конец ознакомительного фрагмента.	30

**Стефано Мастроджакомо,
Алекс Остервальдер
Инструменты командной работы.
Пять способов сплотить команду,
выстроить доверительные отношения
и добиться высоких результатов**

Переводчик *Е. Бакушева*

Редактор *В. Ионов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректоры *Е. Аксенова, А. Кондратова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *Ю. Буга*

© 2021 by Stefano Mastrogiacomo and Alexander Osterwalder

All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

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.

* * *

Инструменты командной работы

Пять способов сплотить команду,
выстроить доверительные отношения
и добиться высоких результатов

strategyzer.com/teams

Авторы

Стефано Мастроджакомо, Алекс Остервальдер

Дизайн

Алан Смит, Триш Пападакос



альпина
ПАВЛИШЕР

Москва
2022

*«Управление — это работа с людьми. Его задача — мобилизовать
людей на достижение общего результата».*

Питер Друкер, гурӯ менеджмента

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 удастся 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.



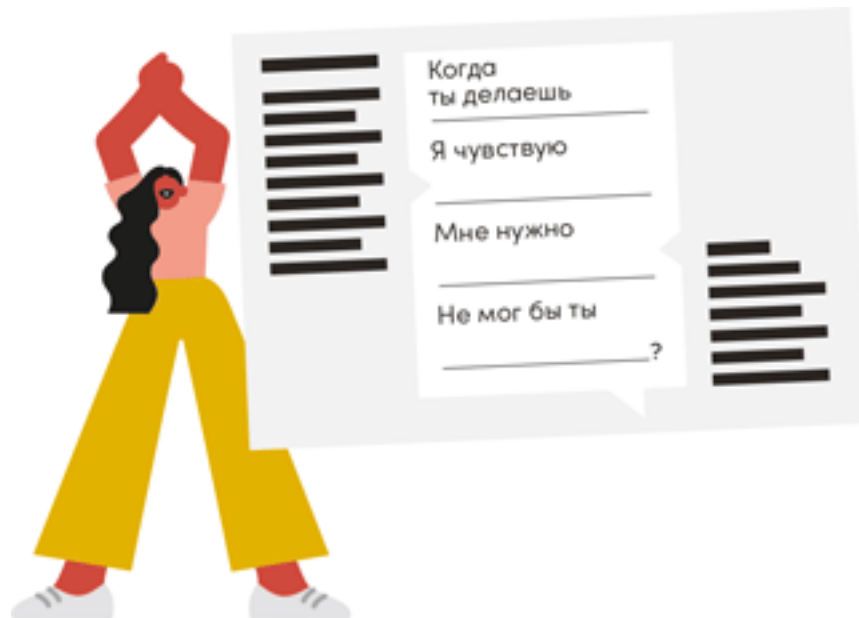
Франсуаза Курильски

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 практичные 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 предоставляемых 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.

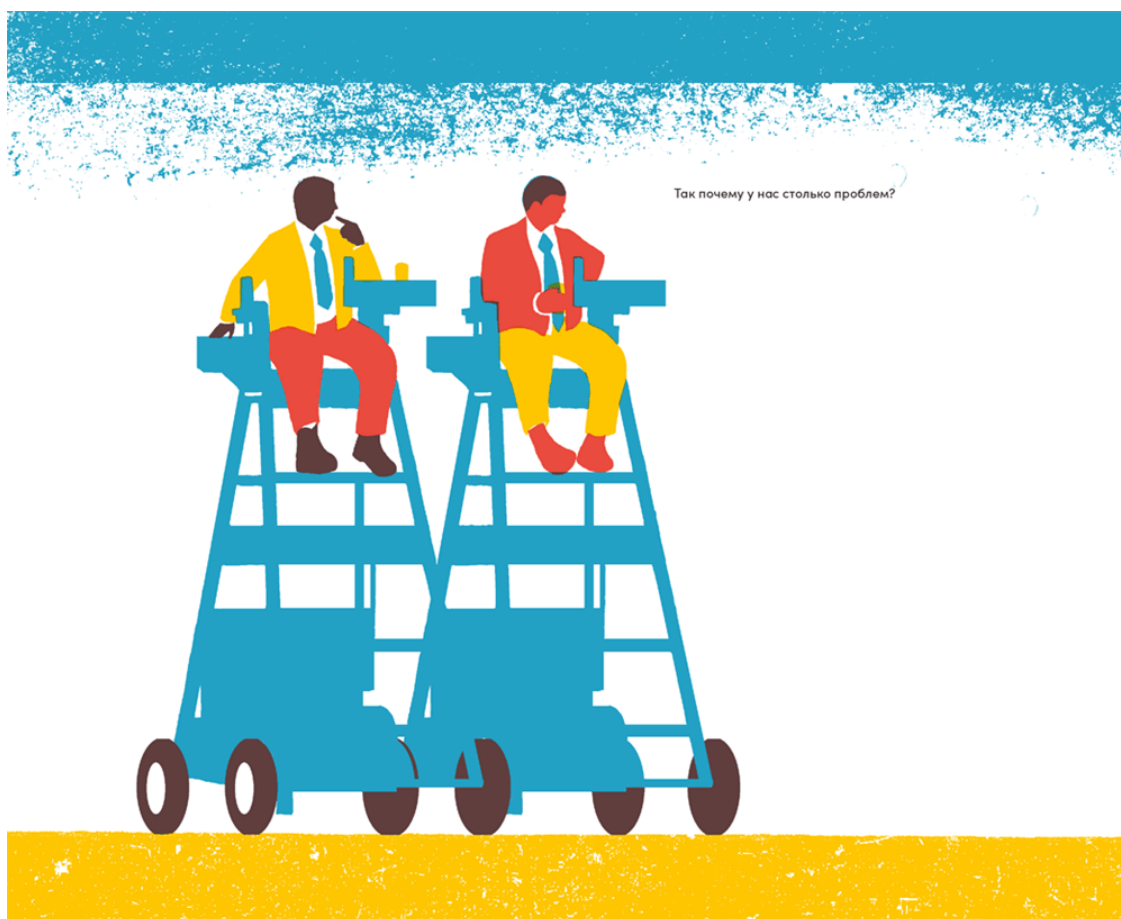
Основы Что мешает командам работать и как добиться более высоких результатов

«Разговор – это технология лидерства».

Жанна Лидтка, стратег









Когда в последний раз работа в команде доставляла вам удовольствие?

50 %

совещаний считаются непродуктивными и пустой тратой времени.

Atlassian¹

75 %

кросс-функциональных команд неэффективны.

Бенам Табризи «75 % кросс-функциональных команд неэффективны»

Harvard Business Review, 2015

\$37 млрд

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

Atlassian²

29 %

проектов успешны.

Отчет CHAOS Report, The Standish Group, 2019

¹ “You Waste a Lot of Time at Work,” Atlassian, www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic.

² Там же.

10 %

участников согласны с составом команды (в 120 командах).

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

95 %

сотрудников компании не знают или не понимают ее стратегии.

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

66 %

работников в США ведут себя пассивно или самоустраиваются от работы.

Джим Хартер, Gallup, 2018³

1/3

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

Роб Кросс, Реб Ребеле и Адам Грант «Перегруженные сотрудничеством», Harvard Business Review, 2016

³ “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 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. раздел 4, «Углубляемся в тему»). 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.

Заимствовано из: Herbert H. Clark, *Using Language* (Cambridge University Press, 1996). Simon Garrod and Martin J. Pickering, “Joint Action, Interactive Alignment, and Dialogue,” *Topics in Cognitive Science* 1, no. 2 (2009): 292–304.



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.

Коммуникация

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



Эффективная коммуникация

Члены команды открыто обмениваются необходимой информацией.



Неэффективная коммуникация

Члены команды не обмениваются необходимой информацией.

Общая платформа

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



Общая платформа

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



Отсутствие или неактуальность общей платформы

Разрыв восприятия увеличивается по мере выполнения членами команды своих задач.

Координация

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



Эффективная координация

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



Плохая координация

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



Результат



Взаимная выгода



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



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.

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.