

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](http://strategyzer.com/teams)

## АВТОРЫ

Стефано Матроджакомо  
Алекс Остервальдер

## ДИЗАЙН

Алан Смит  
Триш Пападакос



**Strategyzer**  
Серия

Это первая книга серии бестселлеров, переведенных более чем на 40 языков:

- «Построение бизнес-моделей»,
- «Разработка ценностных предложений»,
- «Тестирование бизнес-идей»,
- «Непобедимая компания».



**альпина**  
ПАВЛИШЕР

бизнес

**Александр Остервальдер  
Стефано Мастроджакомо**

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

**Серия «Бизнес-модели Остервальдера»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67613732](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67613732)*

*Инструменты командной работы: Пять способов сплотить команду, выстроить доверительные отношения и добиться высоких результатов: Альпина Паблишер; Москва; 2022  
ISBN 9785961479133*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Предисловие	8
Семь мыслителей, чьи идеи легли в основу этой книги	11
Серия книг Strategyzer	19
Основы	25
Что мешает командам работать	31
Неслаженность команд тормозит работу	35
Нездоровый климат в команде наносит вред процессу обновления	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**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*

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

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 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](https://strategyzer.com/teams)

Авторы

Стефано Мастроджакомо, Алекс Остервальдер

Дизайн

Алан Смит, Триш Пападакос



альпина

издательство

Москва

2022

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

*Питер Друкер, гуру 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 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.

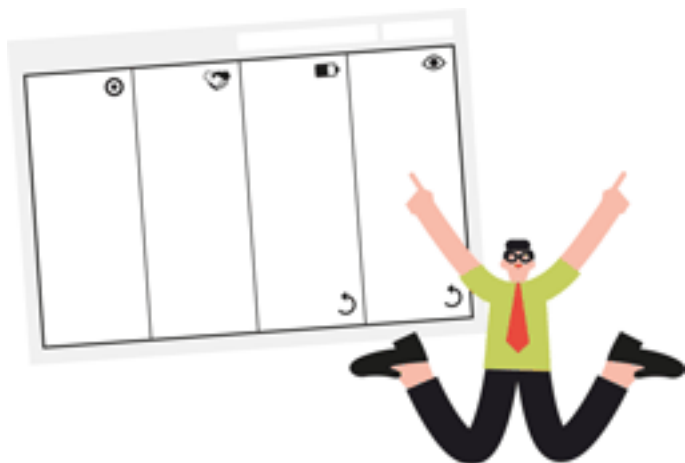
Эми Эдмондсон,

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 об-

НОВЛЕНИЯ.



## 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 **ло-катором фактов**, который представляет собой новую интерпретацию ее «языкового компаса».

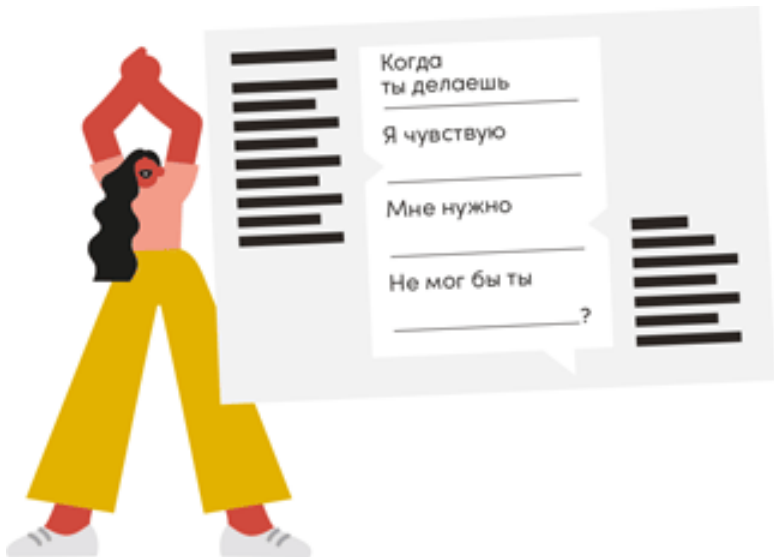


## Стивен Пинкер

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](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»



Вы держите в руках путеводитель по миру быстрого экспериментирования. 44 эксперимента, представленных в книге, помогут вам найти подход к масштабированию идей. Добивайтесь успеха с небольшими затратами через...

# Тестирование бизнес-идей

идеи@stratify.ru

авторы:

Дэнис Блинд

Алексей Штернфельдер

редактор:

Алексей Гусев

Ирина Шендерович

альфа-книжки  
ПУСКАЮТ | books



## 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.

Вы держите в руках путеводитель по лучшим мировым бизнес-моделям. Он даст импульс для новых идей развития вашего бизнеса. Создавайте культуру инноваций и преобразований, ведь это цель.

# Непобедимая компания

Стратегия успеха в будущем

Авторы:  
Алексей Широкосветов  
Илья Попов  
Виктор Широкосветов  
Алексей Широкосветов

Редактор:  
Кристина Широкосветова  
Виктор Широкосветов

ИЗДАТЕЛЬСТВО | БИЗНЕС



**Бизнесс**  
Стиль

Ваше будущее — это наше будущее. Мы предлагаем вам не только лучшие идеи, но и лучшие инструменты для их реализации. Мы предлагаем вам не только лучшие идеи, но и лучшие инструменты для их реализации.

## 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

**Journal**  
Journal Management  
Journal Development

 Springer

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*





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*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> “You Waste a Lot of Time at Work,” Atlassian, [www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic](https://www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic).

**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.

*Atlassian<sup>2</sup>*

**29 %**

проектов успешны.

*Отчет CHAOS Report, The Standish Group, 2019*

**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.

---

<sup>2</sup> Там же.

*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, 2018<sup>3</sup>*

**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*

---

<sup>3</sup> “Employee Engagement on the Rise in the U.S.,” Gallup, [news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx](https://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 принести?». 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 вечеринок до создания самолета, результат ее деятельности во мно-

гом 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.