

ОСНОВЫ

**Что мешает командам
работать и как добиться
более высоких результатов**

+

«Разговор — это технология лидерства».

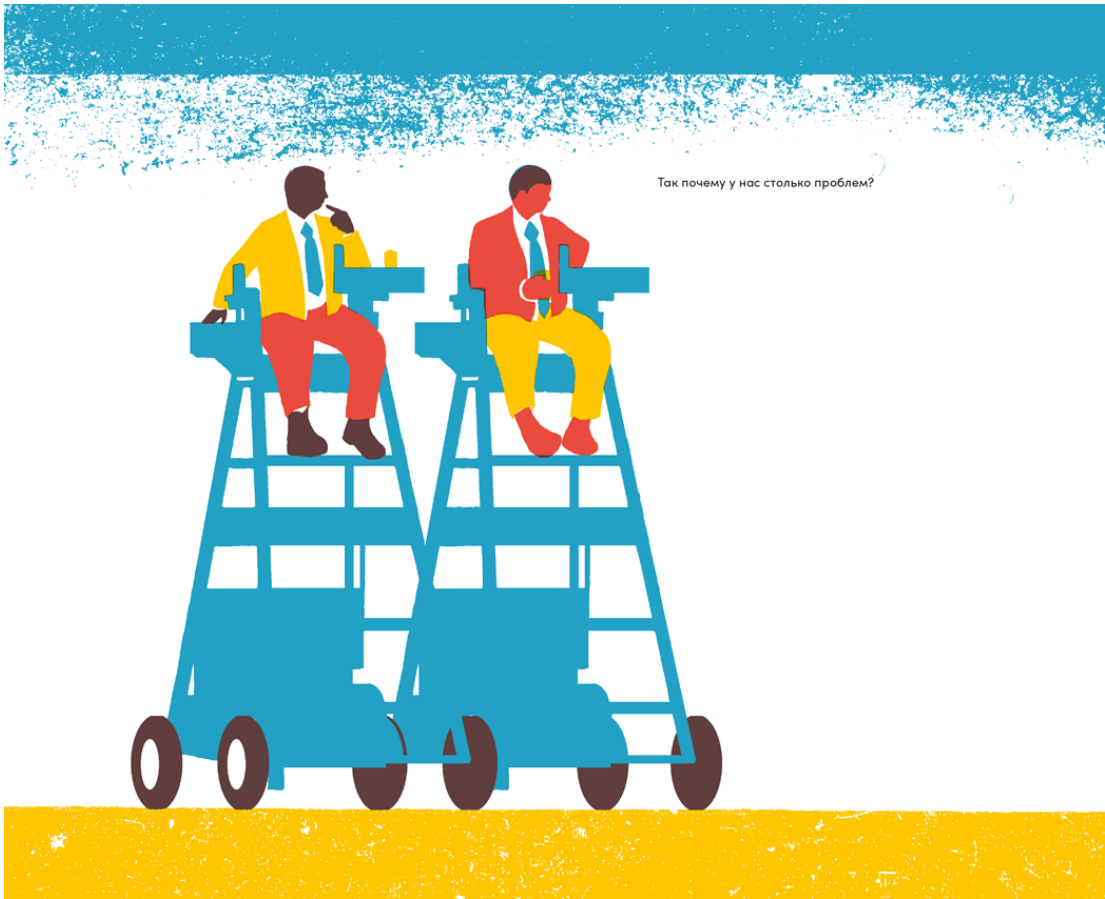
Жанна Лидтка, стратег



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^[1]

75%

кросс-функциональных команд неэффективны.

Бенам Табризи «75% кросс-функциональных команд неэффективны»

Harvard Business Review, 2015

\$37млрд

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

Atlassian^[2]

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.

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^[3]

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

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

