

Бизнес-модели для команд

Как работает ваша компания и какую роль
(на самом деле) играет каждый сотрудник



Тим Кларк

автор книги «Твоя бизнес-модель»
редактор книги «Построение бизнес-моделей»

Брюс Хейзен

соавтор книги «Твоя бизнес-модель»

Предисловие **Ива Пинье**

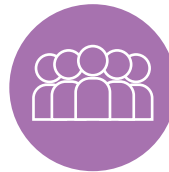
создателя шаблона бизнес-модели
и автора книги «Построение бизнес-моделей»

В сотрудничестве
с 225 профессионалами
из 38 стран



Бизнес-модели для команд

Как работает ваша компания и какую роль (на самом деле) играет каждый сотрудник





В написании, редактировании и издании этой работы приняли участие 225 человек из 39 стран. Черновики глав загружали в онлайн-сообщество, где участники рецензировали, обсуждали и критиковали их 15 месяцев. По нашим оценкам, группа авторов вложила в эту работу свыше 5000 часов труда, а также профессиональный опыт в сферах бизнеса, технологий, государственного управления, науки, медицины, юриспруденции, дизайна и не только. Все имена участников приведены ниже.

Мы благодарны тем, кто подтвердил нашу веру в коллективный разум и глобальный подход к проблемам, необходимый самым разным организациям. Участники проекта живут в Австралии, Австрии, Бельгии, Бразилии, Канаде, Чили, Китае, Колумбии, на Кипре, в Дании, Финляндии, Франции, Германии, Венгрии, Индии, Ирландии, Израиле, Италии, Японии, Иордании, Люксембурге, Малайзии, Мексике, Нидерландах, Новой Зеландии, Филиппинах, Польше, Португалии, Румынии, Сингапуре, Испании, Швеции, Швейцарии, Турции, Великобритании, Объединенных Арабских Эмиратах, США и Вьетнаме.

Мы особенно благодарны тем, кто более года вкладывал сотни часов в создание и рецензирование книги, предлагал идеи оформления, помогал сообществу определить ее направленность, тон и стиль. Это Черил Сайкс, Боб Фэррис, Райнер Вальтер, Марейн Мюлдерс, Джейми Скеттини, Адриану Оливейра, Элиа Ракамонде, Ютта Хастенрат, Деннис Дамс, Биргитте Альстрем, Софи Браун, Беатрис Гонсалес, Эрин Лиман, Мэри Энн Шу, Дэниел Вайс, Чину Шринивасан, Даниэль Леруа, Митч Шпигель, Луиджи Чентенаро, Арнульф Рудланд, Фредерик Коффрие, Эдмунд Комар, Ренате Баувман, Мерседес Флосс, Томас Беккер, Николя де Вик, Йос Мейер, Нил Макгрегор и Микко Маннила. Огромное спасибо изобретателям шаблона бизнес-модели — Александру Остервальдеру и Иву Пинье.

Если эта тема вас по-настоящему вдохновляет, зарегистрируйтесь на сайте BusinessModelsForTeams.com и бесплатно получите все материалы нашей книги. Вы найдете там целое онлайн-сообщество: более 12 тысяч поклонников бизнес-моделей из 80 стран, в том числе 225 человек, перечисленных на следующих страницах.

Бизнес-модель этой книги

Создатели книги

GP designpartners gmbh

Аджлан Джан Окур

Адриана Лобо

Адриану Телеш да Кошта

и Оливейра

Айман Шейх Халил

Алаа Кари

Алан Скотт

Александр Шмид

Амина Кемеш

Аммар Такаш

Анджа Уикерт

Анджелина Арсиеро

Андреа Фраузин

Аннали Киллиан

Ариадна Альварес Дельгадо

Ариселис Мартинес

Арнульф Рудланд

Барт Ньювенхейс

Беатрис Альмудена Гонсалес

Торре

Берни Малони

Берт Луппенс

Биргитте Альстрем

Биргитте Ружол

Боб Фэррис

Брайан Лубик

Брайан Хейни

Брайан Эдгар

Бренда Коутс

Бриджитт Тангей

Брюс Хейзен

Бьорн Кейл

Ван Ле

Вернери Аберг

Викнапергаш Гурайя

Виктор Гамбоа

Винченцо Бараньелло

Габриель Шаффер

Гани Колли

Ганс Шривер

Гвида Фигуэйра

Гвидо Делвер

Гектор Мирамонтес

Гизела Грунда-Хибали

Глен Уитли

Грег Лаудон

Грегори Нельсон

Грейс Ланни

Гэри Перси

Даниэль Леруа

Даниэль Хубер

Данн Блекер-Педерсен

Денис Тэйлор

Деннис Дамс

Деннис Маккласки

Деррик Трэн

Джастин Лагевка

Джая Махет

Джейми Скеттини

Джеймс Саретта

Джеймс Уайли

Джейн Леонард

Джейсон Портерфилд

Джеффри Креймс

Джина Кондон

Джинджер Грант

Джо Костелло

Джон Карнохан

Джон Сауэр

Джонни Ло

Джорди Кастеллс

Джуд Рэтберн

Джуди Уэлдон

Джули Энн Вуд

Диана Висконти

Диэн Линах

Дон Лэнгли

Дора Лус Гонсалес Баньялес

Дуг Гилберт

Дуг Морвуд

Дэвид Блэр

Дэвид Ниммо

Дэвид Хаббард

Дэниел Вайс

Ерун Босман

Жан Ив Рейно

Жан Пьер Савен

Жоффруа Сив

Изабелла Бертелли Кабрал дос

Сантос

Изабель Чапарро

Йонас Хольм

Йорн Фридрих Драйер

Йос Мейер

Карлос Салум

Каролин Бино

Каролин Равело

Катиана Макаду

Кейко Онодера

Конрадо Гайтан де ла Крус

Конрадо Шлохауэр

Коэн Кейккенс

Кристиан Хофманн

Кристин Пакетт

Кристоф Копп

Кристофер Эш

Ливиу Ионеску

Лина Кларк

Лора Степп

Лоренсо де Паули Соза

Луиджи Чентенаро

Лукас Братт Лейринг

Лурдес Орофино

Люк Мориссе

Магали Морье

Магда Ставска
Майкл Бертрам
Майкл Лашапель
Майкл Маковски
Майкл Руцци
Мануэла Гшпонер
Мануэль Граслер
Марейн Мюлдерс
Мария Монтейру
Марко Матиа
Марко Оссани
Маркус Хайнен
Мартин Гедке
Мартин Схонховен
Марша Бринк Стратик
Матиас Вассен
Матс Петтерссон
Маттиас Нордин
Меган Лейси
Мерседес Флосс
Мерседес Хосс-Вайс
Мики Имацу
Микко Маннила
Митчелл Шпигель
Михаэль Ланг
Мишель Бланшар
Мохамад Хаваджа
Мэри Энн Шу
Надиа Чирчелли

Найдж Остин
Натали Кэрри
Николас Буркхардт
Николя де Вик
Нил Макгрегор
Нил Рив-Дейли
Оливье Гемутс
Оскар Гальвес Табак
Паллави Бхадкамкар
Паола Валери
Паула Куайзер
Пауло Мело
Педро Фернандес
Петер Седерквист
Питер Гонт
Питер Дикинсон
Пьер Шаю
Раймон Гюйо
Райнер Барайсс
Райнер Вальтер
Ральф Мейер
Рекс Фостер
Ренате Баувман
Ренато Нобре
Риккардо Донелли
Ричард Белл
Роберто Сальвато
Робин Ломмерс
Рэнди Миллард

Сара Виланова
Скотт Донигер
Софи Браун
Стефан Дюме
Стефан Каппаун
Стефан Лист
Стюарт Льюис
Сусанна Цайичек
Тилль Леон Кремер
Тим Кларк
Томас Беккер
Томас Кристиансен
Томас Фискер Нильсен
Туфан Караджа
Фабиана Мелло
Фабио Карвальо
Фабио Нунес
Фабио Петруцци
Фальк Шмидт
Фернандо Сазнс Марреро
Филип Блейк
Франк Деме
Франсиско Барраган
Франциско Провете
Фредерик Коффрие
Фредерик Тейсманн
Хаджира Абдун
Хайро Кода
Хеа Рана

Хиллель Ниссани
Хинес Аро Пастор
Хорхе Карулья
Хорхе Песка Альдрованди
Хуан Фелипе Монсальве Дьес
Черил Рошфор
Черил Сайкс
Чимаэ Капсчок
Чину Шринивасан
Эдди де Граф
Эдмунд Комар
Эдуард Вентоса
Эдуардо Кампос
Эй Джей Шах
Эли Рингер
Элиа Ракамонде
Элизабет Кейбл
Эндрю Кидд
Энн Энн Лоу
Энрико Флорентино
Эрик Александр Леонавичюс
Эрик Нельсон
Эрин Лиман
Эрнест Бейсе
Юлия Шлагенхауф
Ютта Хастенрат
Ян Кюнау

История шаблона бизнес-модели

Когда книга «Построение бизнес-моделей»* стала международным бестселлером, я был несказанно удивлен. Согласно одному из рейтингов, сейчас она занимает 29-е место в списке самых продаваемых книг о менеджменте всех времен! Секрет успеха — в шаблоне бизнес-модели. О его происхождении мало кто знает, поэтому Тим и Брюс предложили мне поделиться этой историей.

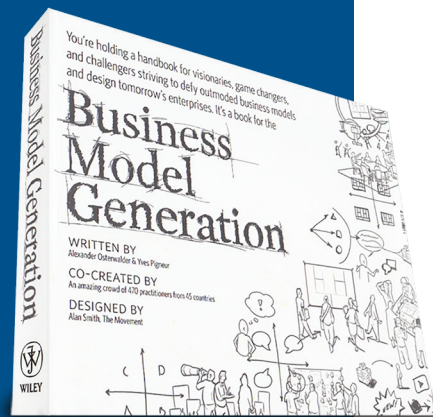
В конце 1990-х я преподавал в Лозаннском университете, и студенты магистратуры начали просить у меня совета по поводу своих бизнес-планов и идей создания венчурных компаний. Многие подумывали о доткомах, например онлайн-продажах крафтового пива.

Я задавал потенциальным предпринимателям вопросы о фундаментальной логике их будущего бизнеса. Я побуждал их простыми словами объяснить, как будет работать компания, выразить ее бизнес-модель. Это повторялось много раз, и со временем мои вопросы сами распределились на девять категорий.

Тогда я подумал, что, может, эти девять ключевых элементов — общие для всех бизнес-моделей. Я не взялся разрабатывать эту идею сразу, но она не давала мне покоя. Всерьез наверстывать упущенное я стал, начав курировать докторскую диссертацию молодого предпринимателя Александра Остервальдера, который позже стал основателем и CEO** компании Strategyzer. Его работа была посвящена бизнес-моделям.

Книгу о бизнес-моделях мы с Алексом создавали, выверяли и готовили к публикации более десятка лет. Именно в то время мы придумали шаблон бизнес-модели: четкий, проверенный и наглядный инструмент из девяти блоков, отражающих те самые категории вопросов.

Кроме целого сообщества участников нам с Алексом помогали три человека, непосредственно работавших с рукописью: дизайнер Алан Смит, менеджер по производству Патрик ван дер Пейл и редактор Тим Кларк.



* Издана на русском языке: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2020.

** Высшая руководящая должность в компании, аналог генерального директора. Прим. ред.

После этого Тим написал книгу «Твоя бизнес-модель»*, в которой применил наш шаблон к карьерному росту человека и назвал его личной бизнес-моделью. А в книге, которую вы держите в руках, Тим с Брюсом Хейзенем применяют его к внутренним группам организаций.

В этой книге мне нравятся три момента.

Во-первых, она сосредоточена на применении шаблона для совершенствования внутренних процессов, а не на традиционном использовании — при разработке и пересмотре рыночных стратегий.

Во-вторых, она подсказывает лидеру, как быстро и значительно повысить результативность, а не только эффективность работы. За 50 лет преподавания, исследований и практики нам так и не удалось серьезно улучшить качество лидерства в организациях: может быть, дело в излишней сосредоточенности на обучении руководства, а не членов команд. Эта книга расскажет лидеру, как распределить ответственность и помочь сотрудникам лучше вписаться в коллектив.

В-третьих, книга показывает, что один и тот же инструмент помогает достичь понимания и ясности на организационном, командном и индивидуальном уровнях.

Вдобавок авторы вводят несколько новых инструментов и методик, которые будут полезны каждому, кто работает с людьми в качестве руководителя, менеджера или наставника. Кто лучше Тима Кларка и Брюса Хейзена написал бы практичное вдохновляющее руководство о том, как преодолеть пропасть между «я» и «мы»?

Авторы приводят поучительные примеры и истории и предлагают «уловить проблемы в работе людей, коллективов и организаций».

Дорогие читатели! Эта книга вас очарует. Тим и Брюс поделятся своим подходом и приведут четкие примеры. Вы найдете здесь новые инструменты и методики и научитесь переходить от частного к общему.

Ив Пинье,

профессор в области управленческой информации в Лозаннском университете, соавтор книги «Построение бизнес-моделей» (вместе с Александром Остервальдером)



* Издана на русском языке: *Остервальдер А., Пинье И., Кларк Т.* Твоя бизнес-модель. Системный подход к построению карьеры. М.: Альпина Паблишер, 2018.



Герои этой книги — такие, как вы

HR-директор (ПО)	204
HR-директор (транспорт)	114
CEO инженерной службы	212
Адвокат	146
Веб-менеджер в телекоммуникационной компании	202
Владелец ресторана	40
Внешний HR-консультант	170
Внутренний HR-консультант	70
Директор в сфере компьютерного обучения	66
Директор в сфере разработки ПО	204
Директор по маркетингу в телекоммуникационной компании	148
Директор по производству копировальных аппаратов	24
Директор по стратегии в консалтинговой компании	164
Инженер в области транспорта	114
Инженер по анализу рисков	162
Консультант по организационному развитию	213
Консультант по развитию сотрудников	208
Машиностроитель	142
Менеджер отдела производства	180
Менеджер по обучению страховщиков	209
Менеджер по продажам лекарственных средств	84

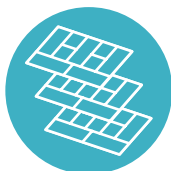
Менеджер по производственному обучению	74
Менеджер по производству замороженных продуктов	136
Менеджер по работе с клиентами в рекламном агентстве	112
Менеджер по реализации энергоресурсов	68
Шеф-повар	40
Менеджер по корпоративным коммуникациям	110
Обладатель степени MBA в области здравоохранения	139
Программист	106
Руководитель в Facebook	48
Руководитель в сфере производства полупроводников	150
Руководитель сети аптек	15
Соискатель докторской степени в области инженерии	113
Социальный предприниматель	44
Специалист по производству	146
Финансовый директор фитнес-центра	158
Финансовый консультант	64
Футбольный тренер	4
Химик-исследователь в школе медицины	146



I. Большая теория труда

Как руководить и работать по-новому.

Глава 1. От «я» к «мы» 2



II. Бизнес-модели

Мощный инструмент для описания и анализа организационных, командных и личных бизнес-моделей.

Глава 2. Моделирование организаций 22

Глава 3. Моделирование команд 58

Глава 4. Индивидуальное моделирование 96



III. Командная работа

Новые инструменты усиления командной работы в дополнение к бизнес-моделям.

Глава 5. Начните с «я» 124

Глава 6. Согласование «я» и «мы» 156

Глава 7. Согласование «мы» с «мы» 178



IV. Руководство по применению

Посмотрите, что получилось у других; решите, как использовать их опыт для себя, своей команды и организации.

Глава 8. Руководство по применению 198

Глава 9. Новые способы работы 224

Заключение 241

Биографии создателей 246

Примечания 248

Полезные книги и статьи 250

Предметный указатель 252



Раздел I

Большая теория труда

Как руководить и работать по-новому



Глава 1

От «я» к «мы»



Играющий тренер

— Вижу, вам не хватает игроков. Можно я вступлю в вашу команду?

Человек смотрел с надеждой. На нем была футболка для международных соревнований, и выглядел он как специалист.

Остальные члены нашей разношерстной студенческой команды не могли похвастаться профессионализмом. Мы каждую неделю выходили на поле и играли в Промышленной футбольной лиге Сан-Хосе. Затеяли мы это ради вечеринок после игры и всегда занимали последнее место.

— Почему бы нет? — ответил капитан. — Нам нужна любая помощь.

— Это точно! — сказал гость, и все рассмеялись.

Человека звали Рами. Он много лет проработал футбольным тренером в Египте, а потом приехал в США учиться в магистратуре. Появился он как раз вовремя: мы устали от плохой игры и вечных поражений, нам больше не хотелось тратить впустую время и силы. Рами согласился стать и игроком, и тренером сразу.

И тогда все изменилось. Рами умел найти лучшее в каждом и учил нас своей «большой теории игры». Мы превратились в настоящую команду. Разница между старым и новым стилем игры была колоссальной.

- Раньше мы в основном *бегали за мячом*, а Рами научил нас замечать других игроков и *полагаться друг на друга*.
- Рами учил нас быть лучшими *плеймейкерами*, а не лучшими *игроками*.
- Мы слишком сосредоточивались на своих игровых *позициях*. Рами научил нас смотреть, *что происходит на поле в целом*.
- Мы играли в основном ради общения. Рами поставил перед нами большую цель: *совершенствоваться и стать командой победителей*.

В следующем сезоне после прихода игрока-тренера мы заняли второе место в лиге. Супруги и друзья начали активно за нас болеть. И при этом мы всё так же любили вечеринки после игры. Тем более что теперь могли праздновать победы¹.

От «Я» к «Мы»

Рами смог превратить группу любителей футбола в настоящую команду. Как ему это удалось? Он обратился к четырем универсальным мотиваторам.

Чувство смысла

Люди стремятся к высокому. Рами поставил цель: стать командой победителей.

Независимость

Люди хотят быть хозяевами своей жизни. Рами показал игрокам, как добиваться результата.

Связь

Люди хотят чувствовать связь с другими. Рами научил товарищей по команде работать и побеждать сообща.

Мастерство

Люди хотят стать лучше в своей области. Рами показал футболистам, как развить навыки².

Рами занимался футболом, но мог бы решать проблемы, с которыми сталкиваются многие организации: учить людей переключаться с «я» на «мы». Иначе говоря, строить слаженные коллективы.

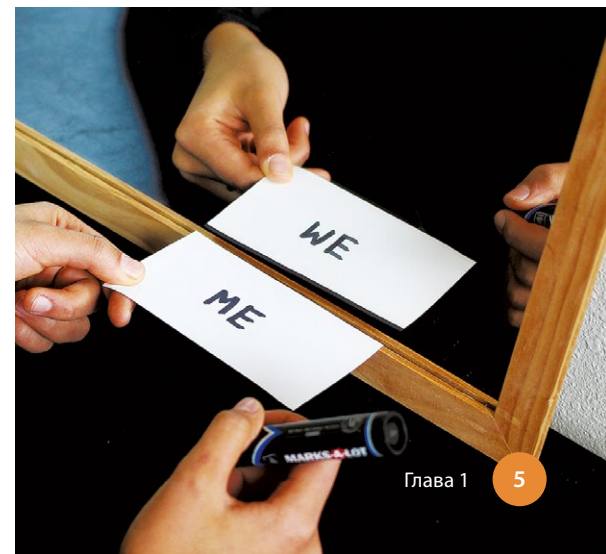
Любой лидер хочет улучшить командную работу, но все команды конфликтуют. Консультант Патрик Ленсиони, специалист в этой области, считает, что причина проста: команды «состоят из несовершенных людей», которые постоянно борются друг с другом³.

На работе люди пытаются уравновесить личные потребности («Что мне это даст?») и цели коллектива («Как будет лучше для всех?»). Личные карьерные шаги тоже зачастую становятся результатом трудного выбора между выживанием и поиском осмысленной работы. Лауреат Пулитцеровской премии биолог из Гарварда Эдвард Уилсон считает конфликт «я» и «мы» естественным, постоянным и неустрашимым:

Созданы ли мы для служения группе, даже с риском для жизни, или напротив — предназначены для того, чтобы ставить свои интересы и благополучие наших близких превыше всего? Научные знания... свидетельствуют о том, что в нас есть и то и другое... Мы находимся во взвешенном состоянии, постоянно колеблясь между двумя противоположными силами, которые нас и сформировали⁴.

Неудивительно, что руководить людьми очень сложно, приходится постоянно переключаться между личными и групповыми целями.

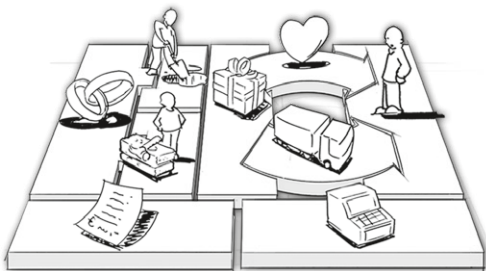
Лидер должен всегда уделять внимание и себе, и группе. Конфликт здесь неизбежен и неразрешим, и хорошему организатору стоит скорее использовать его для общего блага: подталкивать людей к коллективным действиям, отдавая должное их индивидуальности. Эта книга научит вас, как, подобно Рами, стать прекрасным «играющим тренером» в организации.



Переход от «я» к «мы»

Чтобы перейти от «я» к «мы», нужна большая теория труда. Как Рами, научивший игроков видеть поле за пределами их позиций, она описывает работу с точки зрения ролей, которые играют люди, а не их должностей.

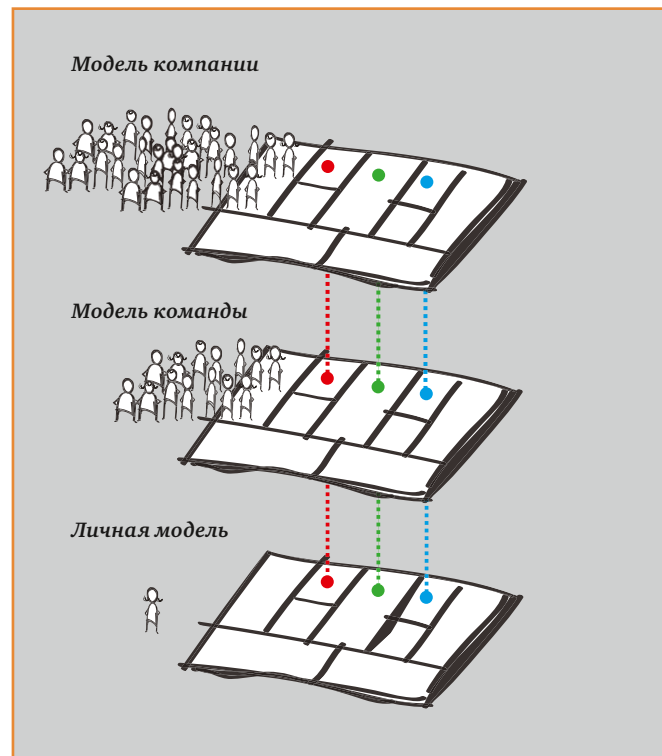
Должность очерчивает обязанности, задания и ожидаемые результаты. Роли же сосредоточены на отношениях с другими: Рами учил нас не бегать за мячом, а играть сообща. Например, в команде проекта Кевин играет роль директора по связям. Это не название его должности, а функция: он должен сообщать организации о деятельности своей команды.



Холст бизнес-модели

Кроме того, большая теория оперирует не структурой организации, а скорее ее бизнес-моделью. Структура описывает иерархию в рамках компании, но мало что говорит о ее функционировании как системы. Бизнес-модель же показывает, как организация работает на самом деле, для кого, как связаны ее элементы. Она отражает систему, где «все происходит одновременно», — как Рами учил нас видеть игру на всем поле. Начиная со следующей главы вы будете учиться пользоваться мощным инструментом для отображения и понимания бизнес-моделей.

С помощью шаблона бизнес-модели можно системно взглянуть на три уровня организации: компанию в целом, отдельные команды и сотрудников. Бизнес-модель компании показывает, как та создает и передает ценность внешним клиентам. Бизнес-модель команды демонстрирует создание и передачу ценности отдельным группам, зачастую внутри организации. Личные бизнес-модели отражают создание и передачу ценности конкретным человеком.



Кому и зачем нужна эта книга

Три уровня лучше представлять себе как иерархию с бизнес-моделью компании наверху. Тогда становятся видны взаимосвязи между рабочими местами. Их начинают чувствовать и те, кто привык оперировать категориями должностей, не выходя за рамки группы или функции. Сотрудники открывают для себя истинные принципы работы компании и понимают свое место в ней.

Эта книга для тех, кто руководит людьми — и, как Рами, хочет усилить команду и остаться в игре! Описанные в ней методы подойдут большинству организаций — как некоммерческих, так и коммерческих.

Хорошая работа в команде не сводится только к сотрудничеству и общению. Люди должны проявлять самостоятельность и решать важные задачи, а не просто чем-то заниматься. Поэтому главная цель этой книги — научить вас помогать другим стать независимее, чтобы вы, как говорил Уоррен Баффетт, больше руководили и меньше управляли.

Азы лидерства

Описанные приемы и методы будут вам полезны независимо от опыта и подготовки. Но если вы планируете с помощью этой книги учить и тренировать других, важны базовые навыки управления и руководства.

Это не книга об основах лидерства, в ней нет рекомендаций по стилю. Но если вы считаете нужным повторить основы, стоит упомянуть хорошо себя зарекомендовавшую модель ситуационного лидерства, предложенную Полом Херси и Кеном Бланшаром. Ее применяют уже несколько поколений управленцев — как линейных, так и высших руководителей⁵.

Суть в том, что лидер не должен полагаться на один тип поведения и рассматривать людей и их потребности сквозь одну призму. Стиль зависит от конкретного человека и ситуации. Модель ситуационного лидерства популярно изложена в бестселлере «Одноминутный менеджер»^{*6}.

Лидеру лучше развиваться, совершенствуя базовые навыки управления: формирование доверия, обратную связь, признание и вознаграждение и т. п.⁷ В списке литературы вы найдете книги по этой и смежным темам.

* Издана на русском языке: *Бланшар К. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство*. Минск: Попурри, 2018.

«Случайное» лидерство и три стиля мышления

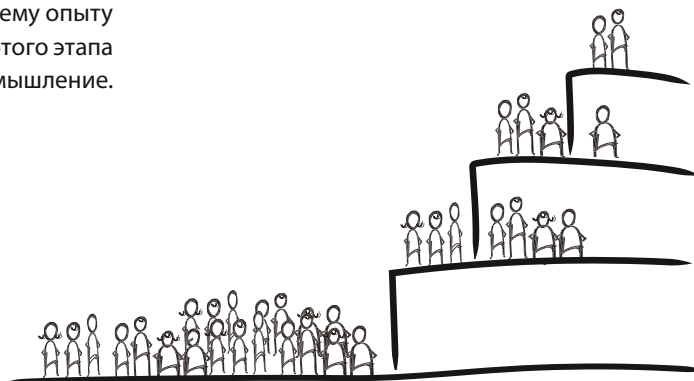
Многие становятся лидерами «случайно»: людей переводят на руководящие должности за высокую техническую или функциональную компетентность, а не за сильные управленческие навыки. И многим новоиспеченным руководителям приходится учиться думать иначе.

Дело тут вот в чем. В начале карьеры человек «проверяет подготовку»: ищет свой путь и зависит от тех, кто учит его новым, оптимальным приемам работы. Эта стадия карьеры характеризуется **зависимым** мышлением.

Потом у человека появляется специализация и складывается репутация компетентного сотрудника. Он начинает доверять своему опыту и становится самостоятельнее. Для этого этапа карьеры характерно **независимое** мышление.

Но, чтобы руководить другими, нужно думать о системах и отношениях, взаимосвязях между людьми и группами. Для этого требуется **взаимозависимое**, системное мышление. А системы и взаимосвязи удобнее и понятнее всего изображать графически, в виде бизнес-моделей⁸.

Умение работать с бизнес-моделями очень полезно для руководителя. Оно помогает различать три стиля мышления (зависимый, независимый и системный/взаимозависимый), распознавать их у других людей, а также помогать коллегам осваивать и применять соответствующие стили.





Почему именно эта книга?

Бизнес-модели обычно применяют для совершенствования работы с внешними клиентами. Это *стратегия*: логика создания продуктов и их вывода на рынок. В большинстве организаций стратегией занимается только высшее руководство.

Здесь же мы сосредоточимся на применении бизнес-моделей для улучшения обслуживания *внутренних* клиентов: *операционной деятельности*, в которую вовлечено большинство работников.

В книге «Построение бизнес-моделей» был сформулирован новый подход к описанию стратегии организации. В работе «Твоя бизнес-модель» этот метод применяли к конкретным людям. Здесь же стратегия и операционная деятельность показаны вместе — так, чтобы люди поняли, что каждый день делать на работе.



Когда слов мало или слишком много

Новоиспеченные руководители часто выносят из книг и курсов о лидерстве новый язык для описания грамотного управления. Но они не всегда способны проявлять лидерские качества и развивать их в окружающих. Они полагаются на свою команду и исходят из двух ложных допущений.

1. Все понимают мои слова так же, как я, и осознают мои намерения.
2. На основе моих слов все предпримут нужные действия.

Конечно, в словах нет ничего плохого, но только ими нельзя описать и объяснить такую сложную и многомерную систему, как организация. Чтобы понять ее, руководителю нужны физические инструменты («третьи объекты»⁹), которые помогут увидеть всю систему сразу. Такие объекты, например наш шаблон, детали LEGO, стикеры, флипчарты и рисунки, эффективно

изображают и моделируют связи, которые слишком сложно выразить словами.

Такие инструменты мягко уводят пользователей из абстрактного мира обсуждений в конкретный мир конструкций¹⁰. Активная конструкция выявляет скрытое знание, воодушевляет тех, кто плохо воспринимает информацию на слух, помогает выражать мысли и делиться ими с коллегами. «Третьи объекты» гасят конфликты, помогая сосредоточиться на деле, и уменьшают влияние личностных качеств, политики, склонности соглашаться с самыми красноречивыми участниками. Кроме того, они вовлекают людей и вдохновляют их менять свое поведение.

Опытные специалисты по переходу от «я» к «мы» считают, что физические объекты незаменимы; в этой книге вы найдете много примеров их применения. Они помогут вам без слов показать проблемы в работе людей, команд и организаций.

Изображение структуры компании с помощью деталей LEGO

Прояснение своей роли

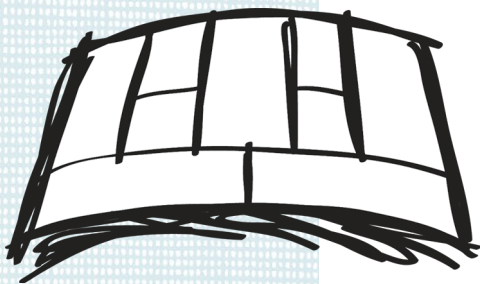
Но из этого следует, что человеку, желающему помочь другим вписаться в компанию и работать производительнее, нужны сильные управленческие навыки. Неопытному лидеру трудно добиться этой важнейшей цели. Если вы решили применить описанные здесь инструменты для выявления проблем, убедитесь, что

у вас и вашей команды есть способность и твердое желание этим заниматься.

Лидеры-новички обычно слишком много думают о том, чтобы их поведение соответствовало новой должности. Они редко объясняют подчиненным свою роль, и из-за этого те обычно не понимают ее, делая о ней выводы лишь на основе точечных личных контактов. Если вы хотите, чтобы коллеги вас поддерживали («управляли снизу»), не мучьте их неизвестностью и как следует опишите свою роль.

Роли — особенно лидеров — со временем меняются, поэтому их важно открыто и явно рассматривать. Вы не исключение. Избегая нотаций, разговоров свысока и перечисления должностных обязанностей, расскажите подчиненным об их ролях. Если вы хотите привить в команде распределенное принятие решений и самостоятельность, можно, например, сказать, что вы постепенно перестанете давать готовые ответы и решения и будете ставить вопросы и помогать формулировать задачи.





Краткий обзор подхода

В следующей главе вы начнете знакомиться с конкретными методами совершенствования командной работы. Ими можно пользоваться в разных сочетаниях. Разберем вкратце типичный вариант.

1. Участники рисуют личные бизнес-модели

С помощью шаблона личной бизнес-модели сотрудники показывают, чем сейчас занимаются на работе и что хотят делать в будущем. Благодаря этому они выходят за пределы должностных обязанностей и видят, кому помогают. Это первый шаг к пониманию важнейших рабочих взаимосвязей, лежащих в основе качественного сотрудничества. Создавая текущую и будущую модели и делаясь своими мыслями, участники начинают теснее общаться и замечать, где могут внести больший вклад. Это помогает улучшить командную работу.

2. Участники определяют свои командные модели

Затем с использованием того же инструмента — шаблона — сотрудники вместе строят модель работы своей группы. Обычно это открывает людям глаза. Становятся видны цель команды, а также группы, которым она помогает, — связи на уровне организации. Команда и компания предстают как динамичные, зависящие от обратной связи системы, а не статичные «механизмы». Кроме того, моделирование и коллективное обсуждение помогает лучше понять текущую ситуацию, а это большой шаг к улучшению командной работы и самоуправлению.

3. Участники показывают свой вклад в командную модель

Участники изображают свой индивидуальный вклад в модель команды: то, как они создают или увеличивают ценность. Это высвечивает недостатки и возможности, и часто становится видно, что делать. У участников появляется захватывающая возможность взять на себя новые задачи и роли. И содержание, и процесс выполнения упражнения улучшают взаимодействие и общение.

Те, кто прошел этот процесс, рассказывают о коренном изменении восприятия, понимания и — главное — поведения. В нашей книге вы познакомитесь с такими людьми и узнаете, как с помощью этого подхода они преодолели

тяжелые проблемы и воспользовались интригующими возможностями. Также вы научитесь пользоваться инструментами и организовывать этот процесс в своей команде.

Не забывайте, что шаблон бизнес-модели уже более десяти лет используют многие коммерческие и некоммерческие организации. Его скачали пять с лишним миллионов раз и применили в десятках тысяч прекрасных компаний по всему миру¹¹.

