

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Как найти «я» в команде .....	5
<i>Персональный практикум</i> .....	10

### I. СИЛА СОВРЕМЕННЫХ КОМАНД

1. Возвышение команд .....	15
2. Команды в беде .....	19
3. Динамика развития групп .....	26
4. Модель Такмана сегодня .....	29
5. Путь к дисфункции .....	33
6. Коллаборация, координация и кооперация .....	38
<i>Персональный практикум</i> .....	44

### II. НЕЙРОБИОЛОГИЯ ГРУПП И КОМАНД

7. Методы визуализации активности мозга .....	47
8. Нейронная синхронизация .....	51
9. Зеркальные нейроны .....	56
10. «Чувство мы» и «командный ритм» .....	61
11. Командные фракталы .....	66
<i>Персональный практикум</i> .....	70

### III. НЕЙРОБИОЛОГИЯ БЕЗОПАСНОСТИ И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

12. Поворотный пункт .....	73
13. Безопасность в командах .....	80

14. Стремление к принадлежности .....	88
15. Влияние возраста и массмедиа .....	104
<i>Персональный практикум</i> .....	118
<b>IV. НЕЙРОБИОЛОГИЯ ИНКЛЮЗИИ И ДОВЕРИЯ</b>	
16. Инклюзия и эксклюзия.....	123
17. Стадии эксклюзии .....	128
18. Создание инклюзии .....	137
19. Отыскание истинного чувства принадлежности .....	149
20. Сила доверия и целеустремленность .....	153
<i>Персональный практикум</i> .....	164
<b>V. НОВАЯ МОДЕЛЬ ЧЕТЫРЕХ ВОРОТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПИКОВОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОМАНД</b>	
21. Новая модель команд .....	167
22. Четверо ворот на пути к пиковой результативности команд .....	173
23. Путь через ворота .....	191
<i>Персональный практикум</i> .....	196
<b>VI. СТРАТЕГИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ЛИДЕРОВ И ЧЛЕНОВ КОМАНД</b>	
24. Создание команды четвертых ворот .....	199
25. Стратегии для старших руководителей и директоров .....	211
26. Стратегии для тим-лидеров и менеджеров .....	223
27. Стратегии для членов команд .....	236
28. Заключение: несколько последних мыслей о команде .....	248
<i>Синтезируйте то, чему вы научились, в план действий</i> ....	250
Слова благодарности .....	251
Об авторе .....	253

## ВВЕДЕНИЕ

### КАК НАЙТИ «Я» В КОМАНДЕ

*В слове «команда» нет буквы «я».*

Вернон Лоу,  
бейсболист, 1960 год

Многие из нас наверняка слышали эту фразу. Эта цитата украшала мой стол везде, где я работала. Но знаете что? Это неправда.

Решив заняться нейробиологией команд, я даже не предполагала, что когда-нибудь поставлю под сомнение этот ставший культовым стереотип. Именно нейробиологические исследования указывают новое, удивительное направление поисков тем, кто пытается найти способы повышения эффективности командной работы.

Лучшие, наиболее производительные команды являются целостной единицей, но при этом признают и чтут уникальный вклад каждого участника, тем самым давая ему возможность чувствовать себя полноправным членом и по достоинству оцененным за то, что он такой, какой есть.

Оказывается, в команде есть место для «я». На самом деле любящая команда и складывается из множества «я». Это личности со своими точками зрения, навыками и опытом. Для успеха команды нужно не просто создать среду, позволяющую максимально использовать дарования этих личностей, необходимо еще сделать

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

так, чтобы люди чувствовали себя в достаточной безопасности и не боялись полностью раскрыться и отдать коллективу все, что у них есть. Если все организовано правильно, члены команды ощущают свою принадлежность к группе, и это создает почву для перехода в редкое состояние пиковой производительности, неврологически отличающееся от других состояний. Именно на команды приходится львиная доля всей работы, выполняемой организациями в мире в целом. И для этого командам приходится в своей повседневной деятельности лавировать между такими понятиями, как «координация», «кооперация» и «коллаборация», которые различаются по уровню сложности и для которых требуются разные комплексы навыков. Коллаборация — это высшая форма сотрудничества в команде, для нее нужны особые условия, и создать их намного труднее, чем кажется на первый взгляд.

Моя цель как автора данной книги — предложить четкие шаги по обеспечению этих условий. Из своего опыта работы консультантом (а работать мне приходилось с организациями самых разных категорий) я знаю, что именно в коллаборации заключена самая соль успеха. Но и она же является предметом наибольших затруднений.

Вот почему команды представляют собой, пожалуй, самые важные творческие и производственные единицы в современной экономике, а правильная работа с ними позволяет максимально использовать все мощные аспекты человеческой биологии, чтобы организации в целом и составляющие их личности могли с успехом двигаться вперед. Однако неверный подход может подорвать конкурентоспособность организации и снизить ее шансы на успех.

Эта книга, как и все предыдущие мои работы, опирается на мой собственный опыт. В качестве консультанта я помогаю организациям разных типов справляться с различными трудностями, и производительность команд определенно занимает одно из первых мест в списке таких проблем. Неоднократно мне самой

доводилось быть и членом команды, и ее лидером. Все пережитое стало источником многих моих самых больших профессиональных радостей и наиболее трудных испытаний. Теперь я знаю, почему это так, и хочу поделиться этим знанием с вами.

Эта книга разделена на шесть частей.

- I. Мы начнем с разъяснения того, как выглядят команды в современных организациях, а также разберем, в чем разница между коллаборацией, координацией и кооперацией.
- II. Затем углубимся в нейробиологию групп и команд, и особенно нас будет интересовать, какие факторы обуславливают высокую производительность и результативность.
- III. Исследуем биологию безопасности и принадлежности двух критических факторов на ранних стадиях развития любой команды.
- IV. Рассмотрим вопрос, почему инклюзия и доверие так важны для достижения максимальной производительности.
- V. Познакомимся с моей новой моделью «Четверо ворот на пути к пиковой результативности команд» (*Four Gates to Peak Team Performance™*), которая синтезирует все исследования в эффективный инструмент, применимый в любых ситуациях.
- VI. Закончим мы конкретными советами и стратегиями, касающимися построения успешных команд, которые будут полезны вам независимо от того, являетесь вы членом или лидером команды.

## Мой научный процесс

Я изучаю науку об успехе более 20 лет. Все мысли, системы убеждений и нормы поведения начинаются в мозгу, и из нейробиологии можно почерпнуть уникальные и чрезвычайно важные идеи о

том, как мы можем извлечь на поверхность все лучшее, что имеется в людях и организациях. В своих научных исследованиях я всегда опираюсь на источники, прошедшие проверку временем. В свое время я получила докторскую степень в одном из самых престижных университетов и знаю, насколько тщательно должно быть организовано исследование, это позволит избежать недоразумений и манипулирования недостоверной информацией. Этические стандарты научных работ чрезвычайно высоки, и это призвано защитить нас от попыток недобросовестных исследователей протащить в науку ложные идеи в угоду своим интересам и популярности. Вот почему я доверяю лишь опытным ученым и солидным научно-исследовательским центрам, которые следуют должному протоколу, обеспечивающему надежность и достоверность результатов.

Не ограничиваясь одной лишь нейробиологией, я рассматриваю также интересующую меня тему в широком спектре дисциплин — от психологии и биологии до теории развития организации. Столь многоплановая работа позволяет мне создавать модели и решения, которые являются обоснованными с разных точек зрения и представляют собой лучшее из того, что могут предложить самые светлые умы науки.

## **Примеры**

В этой книге вы обнаружите 14 конкретных примеров, иллюстрирующих реально существующие команды, которые либо добиваются успеха, либо испытывают трудности. При всей моей любви к научным исследованиям считаю необходимым отметить, что очень важно эту работу не ограничивать пределами лаборатории. В окружающем нас мире масса возможностей для каждодневных испытаний. Я обратилась к ряду организаций с просьбой рассказать что-то о своих командах, чтобы собрать истории успехов и

неудач и посмотреть, что обуславливает успехи одних и чего недостает другим. Это позволило мне сравнить то, что видят ученые в своих лабораториях, с реально существующими ситуациями в командах. Я получила более 50 ответов из разного рода организаций: мелких предприятий, корпораций (включая компании из списка *Fortune 500*), учреждений образования, государственных и некоммерческих организаций. Если говорить об отраслевом разрезе, то ответы поступили из всех сфер экономики, включая здравоохранение, высокие технологии, финансы, промышленное производство, массмедиа и розничную торговлю.

Эти исследования публикуются здесь с разрешения их создателей и написаны самими же членами команд или их лидерами. Я позволила себе лишь в отдельных случаях исправить явные опечатки. Каждая история так или иначе связана с ключевыми понятиями этой книги, но, что еще важнее, данные примеры демонстрируют общность опыта этих команд, несмотря на все различия, существующие между ними. Почти все приведенные примеры находят отклик в моей душе, потому что соответствуют моему собственному опыту работы с командами. Однако каждое из этих исследований представлено позицией какого-то одного человека, которая может отражать или не отражать то, как воспринимают ту же самую ситуацию другие люди.

Эти примеры оформлены в виде врезок с указанием типа и размера организаций. Маленькими предприятиями мы будем считать компании с численностью работников до 500, средними — организации, где от 501 до 5 тысяч служащих, а крупными — имеющие более 5 тысяч сотрудников. Многие организации являются международными, действующими в разных странах мира. Эта книга написана для всех людей, где бы они ни работали. Кем бы вы ни были, рядовым членом или лидером команды, для каждого из вас здесь найдутся полезные советы и стратегии, которые можно начинать применять уже с сегодняшнего дня.

Кроме того, я использовала эти исследования для разработки новых тренинговых программ для лидеров, менеджеров и служащих, и они проявили себя как чрезвычайно эффективные во всех организациях и отраслях.

Итак, начинаем!



## Персональный практикум

Я давно поняла, что, прежде чем писать книгу, необходимо все концепции и содержание отработать на реальной аудитории. Стараюсь создавать такие учебные программы, которые помогали бы людям приобретать знания и менять свое поведение. Работе над этой книгой предшествовала другая, не менее сложная работа: преподавание представленного здесь материала на семинарах, организация презентаций на конференциях, а также перед корпоративными аудиториями. Во время живой презентации я стараюсь быть образцом применения всех учебных процессов, разработанных на теоретической базе моей предыдущей книги «Нейробиология роста: как запрограммировать свой мозг на обучение новым навыкам». Для этого я достаточно часто делаю паузы, чтобы мои слушатели могли поразмыслить над содержанием, дабы применить его в последующем к своей ситуации.

Переосмысление абстрактных понятий на своем личном уровне облегчает мозгу усвоение и запоминание материала, и, что еще важнее, именно отсюда начинаются важные изменения в поведении. Чтобы помочь вам извлечь максимум пользы из этой книги, в конце каждой части вашему вниманию будет предложен раз-



дел под названием «Персональный практикум», обозначенный лампочкой. Каждый такой раздел включает в себя инструкцию по применению каждой прочитанной части к обстоятельствам вашей жизни. Рекомендую использовать эти практикумы для укрепления уверенности и компетентности в работе с теми навыками, которые обуславливают успех команды.

Чтобы облегчить эту задачу, я создала бесплатный PDF-файл, который вы можете заполнять по мере того, как будете изучать каждую концепцию ([www.BrittAndreatta.com/Wired-to-Connect](http://www.BrittAndreatta.com/Wired-to-Connect)). Для максимальной пользы также рекомендую вам заниматься вместе с партнером. Совместное обучение обычно способствует лучшему запоминанию материала. Работая в партнерстве, вы можете обмениваться опытом и теми идеями, которые озаряют вас. Поэтому попросите друга или коллегу, который возвращается в командной среде, вместе с вами изучать материал этой книги.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



## СИЛА СОВРЕМЕННЫХ КОМАНД

*Не финансы. Не стратегии. Не технологии.  
Командный дух остается главным конкурентным  
преимуществом, потому что это большая редкость.*

Патрик Ленсиони,  
«Пять пороков команды»  
(*The Five Dysfunctions of a Team*)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ВОЗВЫШЕНИЕ КОМАНД

В современных организациях и компаниях командная работа занимает все больше и больше места. Кроме того, согласно исследованиям *Ken Blanchard Companies*, примерно 90 процентов работников утверждают, что ежедневно тратят на работу в команде от трети до половины рабочего времени. Это подразумевает важный сдвиг в том, как организации структурируют свои подразделения и своих сотрудников: в прошлом предприятия строились по иерархическим моделям, что было эффективно в то время. В современном мире такая структура утратила актуальность, потому что создает разобщенность и препятствует коммуникации и новаторству.

Во всем мире и во всех секторах экономики все больше организаций переходят на командные методы работы, когда служащие формируют небольшие гибкие группы. В своем докладе, озаглавленном «Состояние команд» (*The State of Teams*), Центр креативного лидерства (*Center for Creative Leadership, CCL*) утверждает: «В эпоху, когда организации не могут позволить себе держать лишних сотрудников, можно с уверенностью утверждать, что большинство трудовых коллективов, работающих сегодня, обречены на то, чтобы развиваться (формально или неформально) в сторону философии команд, поскольку именно к этому их подталкивает расширение норм управляемости для менеджеров и внутренняя конкуренция».

В исследовании директоров, относящихся к широкому спектру отраслей экономики, проведенном CCL, 91 процент опрошенных считают, что команды играют центральную роль в успехе их организации. А 95 процентов утверждают, что служащим приходится одновременно участвовать в работе сразу нескольких команд. Эта новая норма означает, что команды являются не просто самодостаточными единицами. По сути, это сетевые структуры, сотрудничество которых выходит за рамки организации и даже за географические границы.

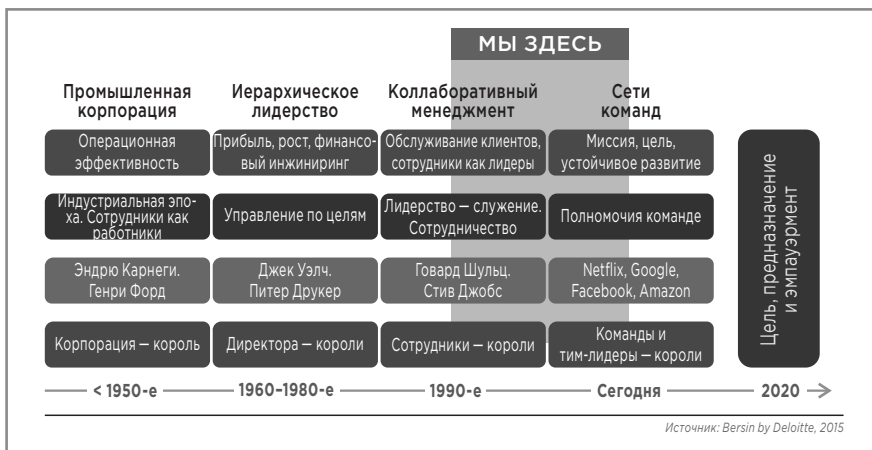


Данные о современных командах

Согласно исследованиям, проведенным компанией *Bersin and Associates*, являющейся глобальным лидером в вопросах управления талантами, мы вошли в новую фазу эволюции философии менеджмента, называемой сетями команд.

Исследование, проведенное компанией *Deloitte*, всемирной сетью консалтинговых компаний, выявило, что сети команд постепенно приобретают все большее значение, причем 92 процен-

та респондентов утверждали, что реформирование организаций в этом направлении является их высшим приоритетом. Согласно авторам доклада «Глобальные тренды в развитии человеческого капитала за 2016 год» (2016 *Global Human Capital Trends*), «компании проводят децентрализацию власти и формируют динамичные сети команд, которые тесно общаются и координируют свою деятельность, обладая при этом высокой степенью автономии».



*Временная шкала управленческих моделей.*

Используется с разрешения *Deloitte Consulting, LLP*

В прошлом организации применяли иерархическую модель лидерства, где в фокусе внимания был менеджмент по целям (МВО) или менеджмент по ключевым индикаторам (КПИ). Теперь же наступает эра коллективного менеджмента, где вовлеченность служащих и обслуживание клиентов являются высшим приоритетом. Мы вступаем в новую фазу, где фокус внимания смещается на сети команд, под это соответствующим образом подстраиваются миссия и смысл существования компании. Авторы доклада утверждают: «Эти компании отказались от идеи, что лидер является лидером только в силу своей должности; они сфокусирова-

ны на развитии партнерских отношений со всеми работниками и создании таких систем и инструментов, которые обеспечивают перекрестные коммуникации».

В ходе исследования также обнаружено, что в настоящее время уже менее четверти крупных компаний организованы по функциональному принципу. В крупнейших странах мира подавляющее число компаний считают переход на новые организационные принципы своим главным приоритетом; в Китае таких компаний 97 процентов, в Индии — 91 процент, в США — 91 процент и в Канаде — 89 процентов.

Меняются также наши представления о командах. Само слово «команда» часто вызывает ассоциацию со спортивными командами (будь то профессиональный спорт или дворовая команда) или с работниками интеллектуального труда, которые сидят вокруг стола в конференц-зале. Но в реальности команды можно видеть в любой профессиональной среде, в какой угодно отрасли экономики. Рассмотрим следующие распространенные примеры:

- команда врачей в операционной или в клинике в целом;
- программисты, разрабатывающие облачный продукт;
- патрульное подразделение военнослужащих;
- оркестр или группа музыкантов;
- коллектив танцоров;
- команда пожарных, борющихся с огнем;
- команда нефтяников на морской платформе;
- бригада рабочих на заводе;
- шеф-повар и официанты в ресторане.

Форма команд также меняется. Если раньше это была группа людей, работающих в одном месте в одно время, то теперь, благодаря информационным технологиям и интернету, сотрудники могут быть разбросаны по разным регионам и даже странам.



## 2

## КОМАНДЫ В БЕДЕ

В то время как мы переходим на этот новый стиль работы, организации сталкиваются с новыми проблемами, поскольку условия труда их сотрудников беспрецедентным образом меняются. Как уже упоминалось выше, многие команды ныне включают в себя участников, рассредоточенных по всему миру. Когда люди разделены часовыми поясами и пространством, а также языковыми и культурными различиями, им может быть очень трудно общаться и сотрудничать. Зачастую они видят друг друга только на экране компьютера или обсуждают проблемы по телефону, а от них ожидают чудес совместного творчества.

Когда я работала в *LinkedIn*, компании со штатом более 10 тысяч служащих, разбросанных по всему земному шару, интернациональные команды были там общей практикой. Я регулярно общалась с людьми, которых никогда в жизни не видела вживую. В то время как штаб-квартира компании располагалась в Калифорнии, совещания команд могли происходить и рано утром, и поздно вечером, чтобы в свое рабочее время в них могли принять участие коллеги из Европы, Ближнего Востока и Восточной Азии.

Сегодня многие организации просят своих служащих и свои команды подстраивать свое рабочее время под распорядок жизни их клиентов, которые могут находиться в совершенно другой части планеты. Такова реальность глобального бизнеса: кто-то должен быть доступным 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. Для интернациональных команд это означает, что в них всегда должен быть кто-то дежурный, там никогда не отдыхают все одновременно. Может показаться, что это ускоряет рабочий процесс, однако мой опыт работы с международными проектами свидетельствует о том, что в дни, примыкающие к национальным

праздникам, работа над проектами зачастую замедляется на недели, в то время как команде требуется активное участие всех без исключения членов.

Помимо этого, в таких условиях затрудняется развитие и укрепление межличностных отношений, потому что все совещания членов команды тщательно планируются и сфокусированы всегда на текущих делах, а разговоры у кулера, где можно обсудить новости или обменяться анекдотами, становятся во многих случаях достоянием прошлого. Когда работа в команде идет в ущерб отношениям, гораздо труднее строить взаимное доверие, что, в свою очередь, приводит к увеличению количества конфликтов, снижению производительности труда, а в итоге — и к повышению текучести кадров. Авторы доклада «Командная динамика организаций» (*Organizational Team Dynamics Survey*) утверждают, что до 30 процентов служащих увольняются из-за негативной обстановки в команде. Столь высокая текучесть кадров может стать большой проблемой, поскольку в такой ситуации работа команды не просто ставится на паузу, более того, отмечается регресс. И так происходит всякий раз, когда требуется найти замену покидающему коллектив члену команды.

С течением времени это может негативно сказаться на уровне вовлеченности служащих. По некоторым оценкам, невовлеченные служащие обходятся организациям в одних только Соединенных Штатах в 550 миллиардов долларов в год. Более того, в ходе исследования, проведенного компанией *Gallup*, обнаружено, что 16 процентов американских работников являются активно невовлеченными и что реальные издержки активной невовлеченности эквивалентны 34 процентам зарплаты каждого такого сотрудника. А как обстоит дело в остальных странах мира? В отчете *Gallup* «Состояние глобального рынка труда за 2017 год» (*2017 State of the Global Workplace*) доказано, что 18 процентов служащих в мировом масштабе являются активно невовлеченными, и

приведены конкретные данные по странам и регионам. Например, если в компании с общей численностью работников 20 тысяч человек половину штата составляют американские сотрудники, а другая половина приходится на иностранные филиалы, это будет означать, что в ней примерно 3400 служащих являются активно невовлеченными. Если принять среднюю зарплату за 60 тысяч долларов, то годовые издержки невовлеченности составят почти 70 миллионов долларов.

<b>Расчет издержек активной невовлеченности служащих международной компании</b>		
	Американское отделение	Иностранные филиалы
Численность работников	10 000	10 000
Количество невовлеченных	1600 (16 %)	1800 (18 %)
Медианная зарплата	60 000 долларов в год	
Издержки невовлеченности	34 % от зарплаты	
Издержки в расчете на 1 работника	20 400 долларов в год	
Издержки за год	32 640 000 долларов	36 720 000 долларов
<b>ВСЕГО ИЗДЕРЖЕК ЗА ГОД</b>	<b>69 360 000 долларов</b>	

*Пример расчета издержек невовлеченности*

Впрочем, на этом издержки невовлеченности работников не заканчиваются: надо иметь в виду, что приведенные цифры не учитывают дополнительные расходы, которые значительно возрастают, когда работник покидает компанию.

Исследования, проведенные Обществом управления трудовыми ресурсами (*Society for Human Resource Management, SHRM*),

выявили, что расходы, связанные с заменой работника, составляют от 50 до 250 процентов по отношению к его годовой зарплате плюс премиальные. Сюда включены расходы на рекрутинг и наем новых сотрудников, невыполненная работа, пока вакансия остается незакрытой, и время, которое требуется новому работнику «на раскочку», пока он не выйдет на оптимальный уровень производительности труда.

Широта процентного спектра обусловлена различиями в уровне квалификации работника. Заполнение вакансий наименее квалифицированных сотрудников обойдется в 50 процентов величины зарплаты плюс премиальные, тогда как цена замены высококвалифицированных специалистов (например, программистов) будет ближе к 250 процентам.

Невовлеченность и текучесть кадров — это лишь часть потенциальных издержек. Когда команда не справляется со взятыми на себя обязательствами, возможны очень серьезные последствия, особенно в сегодняшнем быстро вращающемся мире, где инновации и своевременность выхода на рынок могут оказаться той гранью, что отделяет успех от краха.

Возьмем для примера недавний скандал с компанией *Equifax*, где команда, отвечавшая за кибербезопасность, не смогла обеспечить надлежащую защищенность системы. В результате взлома была похищена информация, касавшаяся миллионов людей. Акции рухнули, и федеральные власти начали расследование.

Возможно, кому-то этот пример покажется уникальным и чересчур драматичным, но нужно иметь в виду, что более типичные ошибки и неудачи тоже могут обходиться очень дорого. Журналисты из *Harvard Business Review* проанализировали более 1400 IT-проектов и обнаружили, что превышение сроков выполнения работ составило в среднем от 27 до 70 процентов, а перерасход средств достигал 200 процентов.