

# Искусство командной работы

Здоровые отношения в команде —  
залог успеха и новаторства

# Секрет успешной командной работы — в целенаправленной культивации здоровых отношений в коллективе.

## Введение

---

Современным предпринимателям приходится решать все более непростые и непредсказуемые проблемы. Это и ускоренный темп работы, и сложные процессы производства продукции и обслуживания клиентов, и зависимость от знаний и опыта ценных кадров. Психология и формы организации работы современных кадров стремительно меняются, возникают новые прорывные бизнес-модели. Но подобная тенденция наблюдается не только в бизнесе: все мы тонем в волнах данных и отчаянно пытаемся угнаться за достижениями технического прогресса. В подобных условиях групповая работа приобретает особое значение. На завтрашнем рынке выживут не просто быстрее и хитрейшие, но те, кто умеет видеть в других потенциал и лелеять его. Все мы разные: у нас разные таланты, умения, взгляды, характеры, жизненный опыт. И именно

умение превратить эту разницу в преимущество станет залогом выживания и процветания во времена перемен. Командная работа — дело само по себе очень непростое. Какие сотрудники должны быть в идеальной команде? Как лучше всего мотивировать их на решение особо сложных проблем? Что делать, когда между членами команды возникают конфликты? Какие условия нужны для успешной работы в команде?

В поисках рецепта успешной команды мы вышли на IDEO — международную дизайнерскую фирму, известную своим междисциплинарным подходом к командной работе, в котором люди стоят на первом месте. Как известно, разнообразие взглядов и мнений — необходимое условие продуктивной командной работы. Но, по нашему опыту, его одного для успеха недостаточно. Что же отличает самые сильные и успешные команды? Наш ответ таков: здоровые отношения. Именно они выступают фундаментом для создания инклюзивной культуры, позволяющей использовать различия в опыте и точках зрения сотрудников как двигатель на пути к инновациям и успеху компании.

В этом документе мы поговорим о главных принципах работы успешного коллектива, легших в основу нашего набора «Искусство командной работы».

**«Сейчас мы имеем дело с очень серьезными глобальными проблемами, которые в одиночку решить невозможно, будь ты хоть трижды героем. И один отдельно взятый лидер с ними тоже не справится. Но если мы сумеем создать эффективные команды, нацеленные на решение острых проблем и умеющие вработать как единый организм, то сможем намного лучше понять друг друга и научиться отдавать максимум на благо общего дела».**

Джули Гербердинг (Julie Gerberding),  
директор по работе с пациентами в компании  
Merck, бывший директор Центров по контролю  
заболеваний



## Содержание

---

### Принципы здоровых командных отношений и их реализация

В этом документе вы найдете:

- Концептуальную схему, принципы и главные составляющие успешной командной работы, от которых зависят отношения в команде и продуктивность сотрудников. Зная эти принципы, вы сможете наладить в своем коллективе доверительные отношения, модернизировать работу компании и использовать многообразие взглядов и опыта сотрудников как катализатор вашего успеха.
- Реальные истории команд с многообразным составом, ставшие основой для теоретических заключений в этом документе. Здесь опытом делятся самые разные предприниматели, от генеральных директоров и исполнительных продюсеров до рыборотговцев и журналистов, удостоенных множества наград.
- Практические советы по внедрению концептуальной схемы успешной командной работы в вашем коллективе.

Хотите знать больше? Прочитайте руководство «Искусство командной работы» и скачайте одноименный набор на странице [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork). 

# Как превратить различия сотрудников в преимущество



## С улицы в дом доносится грохот взрывов. Идет Иракская война.

В офис багдадского корреспондентского пункта Wall Street Journal потихоньку стекаются сотрудники. Американские журналисты, местные сунниты и шииты собираются на утреннюю планерку, чтобы обсудить свежие новости. Три этнические и религиозные группы, три разительно отличающихся взгляда на войну — ее причины и цели, ее героев и злодеев. Чтобы столь разношерстный коллектив мог успешно и продуктивно работать, весь эмоциональный багаж, связанный с войной, нужно оставлять на пороге офиса, иначе эта война проникнет и в корреспондентский пункт журнала.

Этот пункт возглавляет Фарназ Фассихи (Farnaz Fassihi), много лет проработавшая в горячих точках Среднего Востока. Чтобы представители разных исламских течений, работающие под ее началом, не начали грызться между собой, Фарназ нужно как-то примирить и сплотить свой коллектив. Начинается утренняя планерка, и Фарназ привычно открывает ее такими словами: «Давайте начнем день с того, что расскажем друг другу, что случилось в наших общинах. Что вас тревожит? Чего вы боитесь?» Зачем она это говорит? «Думаю, когда в коллективе есть напряжение, лучше всего поговорить о проблеме и попытаться понять друг друга, — считает Фарназ. — Увидеть в человеке товарища и коллегу, а не заклятого врага».

Этот своеобразный тимбилдинг посреди объятая войной города работает по тем же принципам, что активно используются в современной культуре труда:

A portrait of Farah Fassihi, a woman with dark hair, smiling slightly. The background is blurred, showing what appears to be a window with a view of a city.

**Фарназ Фассихи,**  
военный корреспондент, удостоенный ряда  
наград, бывшая начальница корреспондентского  
пункта Wall Street Journal в Багдаде

**Вместе люди с разницей  
в жизненном опыте,  
профессиональных  
знаниях и темпераменте  
способны делать  
вещи, которые одному  
человеку не по плечу,  
каким бы блестящим  
умом он ни обладал. Но  
эту мощную движущую  
силу нужно уметь  
обуздать и направить  
в созидательное русло.**

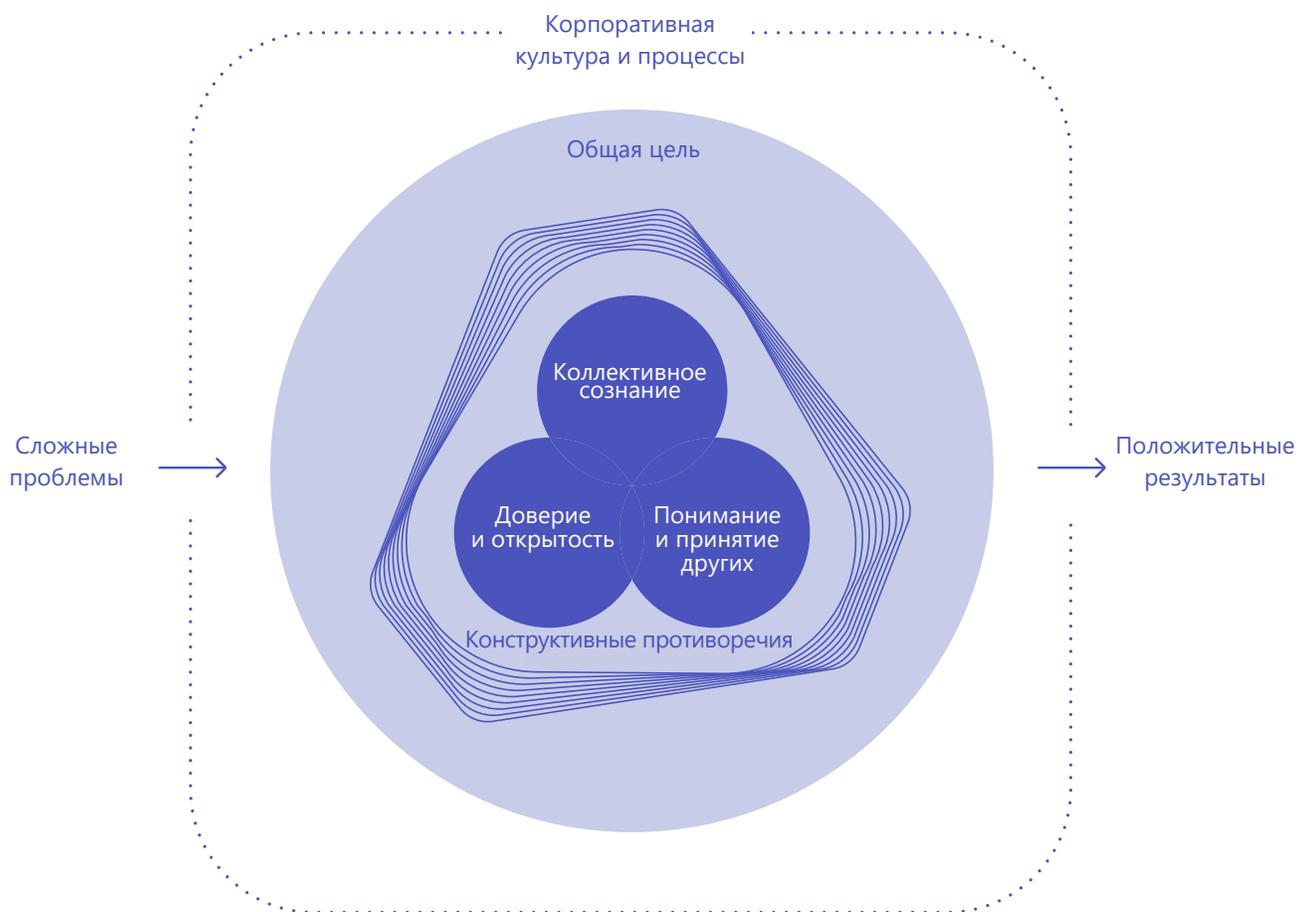
перенаправь вектор напряжения, сделай различия среди сотрудников преимуществом команды — и результат превзойдет все ожидания. Исследователи из Мичиганского университета\* доказали, что команда из сотрудников средней эффективности, обладающих разным социокультурным фоном и взглядами на мир, решает проблемы эффективнее, чем команда из самых высококлассных сотрудников со сходным жизненным опытом и точками зрения. Шейн Сноу (Shane Snow), автор книги «Dream Teams. Команда как единый организм» (*Dream Teams: Working Together without Falling Apart*), утверждает: «Исследования убедительно доказывают, что привлекать к работе людей из всех слоев общества — это не только хорошо и этично, но и очень рационально. У группы, участники которой заметно различаются между собой, шансы сделать что-то радикально новое намного выше, чем у людей, которые думают и чувствуют одинаково». Если вкратце, для успешной командной работы нужна заметная разница во взглядах, которая порождает неординарные решения и из которой вырастает комплексная картина. Если ваш коллектив именно таков, вы добьетесь успеха.

Но на примере команды Фарназ мы видим, что само по себе присутствие различий — не панацея. Более того, порой оно угрожает подорвать работу всего коллектива. Вместе люди с разницей в жизненном опыте, профессиональных знаниях и темпераменте способны делать вещи, которые одному человеку не по плечу, каким бы блестящим умом он ни обладал. Но эту мощную движущую силу нужно уметь обуздать и направить в созидательное русло.

Современные проблемы настолько сложны и неоднозначны, что в одиночку их решить невозможно. Другое дело — команда из очень разных людей, вооруженная средствами, помогающими наладить здоровые уважительные отношения и продуктивную совместную работу. Такая команда способна принимать более рациональные решения, действовать более продуктивно и добиваться оптимальных результатов, помогающих сделать всю организацию эффективнее и успешнее.

\* Лу Хон (Lu Hong) и Скотт Пейдж (Scott E. Page), исследование Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers.

## Концептуальная схема «Искусство командной работы»



**У самых эффективных команд есть одно общее свойство — здоровые эмоциональные отношения.**

Всякая команда создается с одной целью — решить проблему. Но сделать так, чтобы люди с разными взглядами, характерами, темпераментами и стремлениями смогли продуктивно работать вместе, — само по себе проблема.

Эта концептуальная схема — плод анализа долгих и тщательных практических наблюдений, обсуждений с экспертами, вторичных исследований и экспериментальных форм работы в ряде разных коллективов. Нашими «подопытными» были и космонавты, и повара, и высшее руководство, и телевизионные продюсеры, и медсестры, и ресторанный персонал, и лидеры-новаторы, и многие другие.

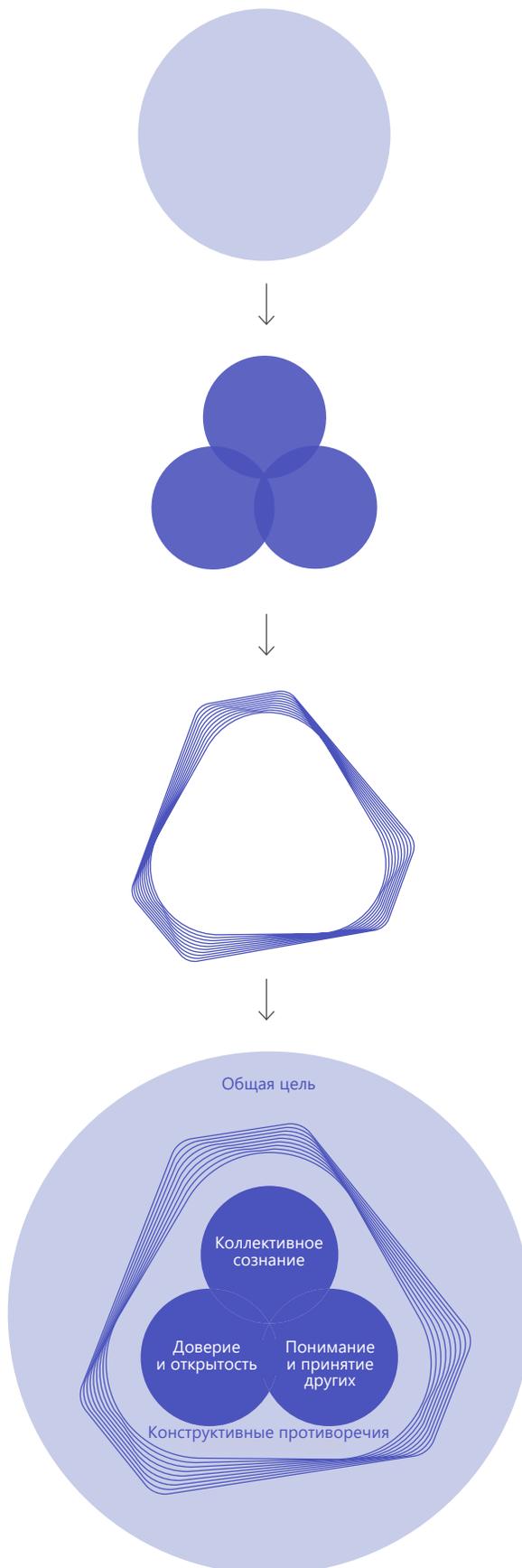


Одним из самых интересных (хоть и не сказать чтобы неожиданных) стал вывод, что у наиболее эффективных команд есть одно общее свойство — здоровые эмоциональные отношения. Эта концептуальная схема описывает общую динамику отношений в высокоэффективных командах, и ее можно применять в самых разных коллективах.

**Разумное и целенаправленное применение этой схемы помогает сотрудникам поддерживать здоровые отношения в команде, повышать продуктивность и обеспечивать оптимальные результаты труда. В этом и заключается искусство командной работы.**

Далее мы поговорим об основных компонентах этой концептуальной схемы командной работы. И начнем мы с путешествия в Сиэтл, где изучим важность общей цели на примере торговцев рыбного рынка Пайк-Плейс.

## Основные компоненты



### Общая цель

Единый ориентир, благодаря которому сотрудники в команде слаженно трудятся над поставленными задачами, остаются сконцентрированными на них и успешно реализуются в своей работе.

### Коллективное сознание

Чувство общности, которое сплачивает коллектив и помогает сотрудникам работать как единый организм.

### Понимание и принятие других

Способность понимать и принимать себя и других, обеспечивающая доброжелательные, лишённые предубеждений отношения в команде.

### Доверие и открытость

Составляющие эмоциональной безопасности, которые дают сотрудникам уверенность для принятия рискованных решений в командных отношениях.

### Конструктивные противоречия

Созидательная сила, основанная на конструктивном использовании различий между членами команды.

Общая цель

Коллективное сознание

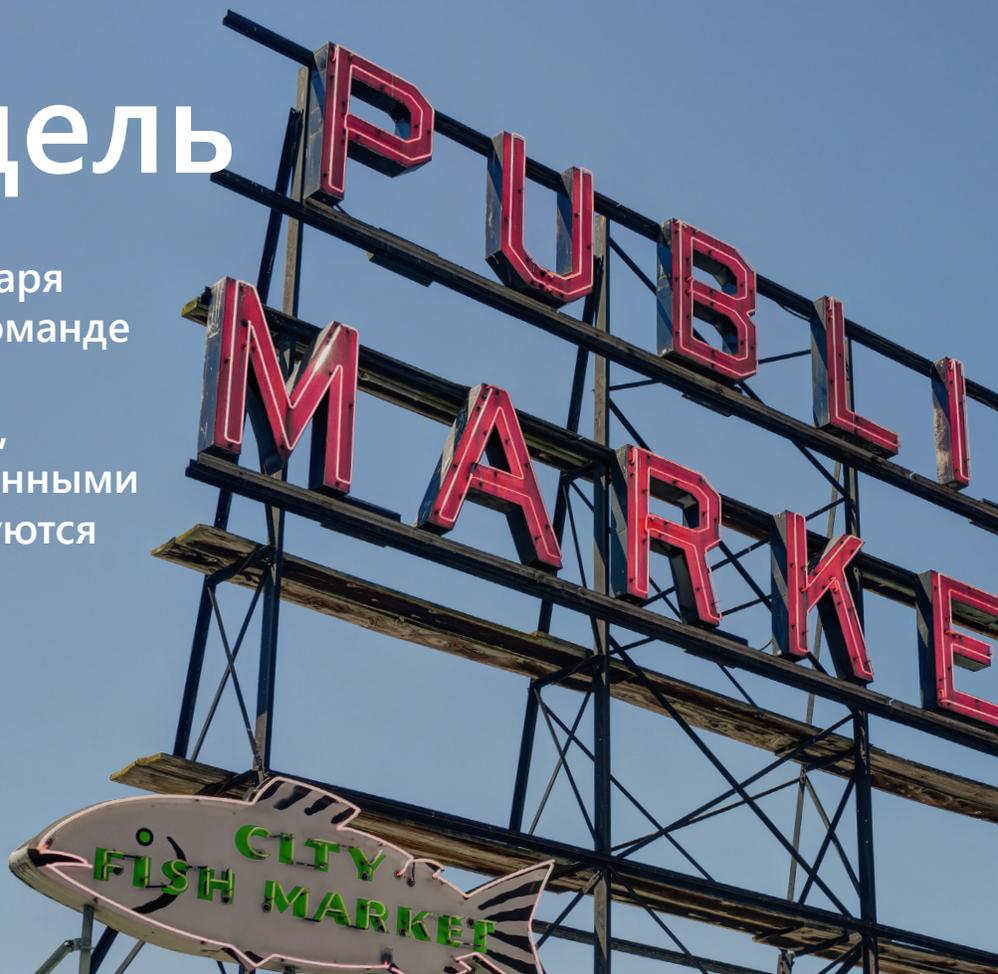
Доверие и открытость

Понимание и принятие других

Конструктивные противоречия

# Общая цель

Единый ориентир, благодаря которому сотрудники в команде слаженно трудятся над поставленными задачами, остаются сконцентрированными на них и успешно реализуются в своей работе.



## «Э-э-эйо-о-о!» — затягивают низкие голоса.

Серебряная чавыча сверкающей молнией пронесится над головами восхищенной толпы, изящно приземляясь в широкие ладони могучего коренастого рыботорговца за прилавком. Под грохот аплодисментов он в последний раз поднимает рыбу всем на удивление, а затем заворачивает ее в целлофан.

Рыбометатель Тахо Какутани (Taho Kakutani) улыбается для селфи с восторженным туристом, показывая вверх большими пальцами в резиновых перчатках. Вот уже пятнадцать лет как он торгует на знаменитом рыбном рынке Пайк-Плейс, привлекающем туристов не только рыбой, но и увлекательным шоу в исполнении улыбчивых работников. «Официально» Тахо и его коллеги всего лишь продают рыбу, но на работу они приходят не для этого: «Когда ты делаешь что-то не только для себя, но и для других — например, даришь людям улыбки, — это очень мотивирует. Приносить людям пользу — это приятно», — говорит Тахо.



## Общая цель — это пульс команды, путеводная звезда, которая направляет обсуждения и помогает принимать скоординированные решения.

Общая цель особенно важна, когда команде приходится иметь дело с очень сложными проблемами. Когда эта цель есть, сотрудников не нужно постоянно контролировать, поскольку все в команде знают, в каком направлении двигаться. Кроме того, четкая цель облегчает постановку общих задач, помогая сотрудникам сконцентрироваться на их выполнении.

Общая цель может быть очень простой тактической задачей — например, продавать рыбу. Но чтобы эта работа имела для членов команды смысл и личное значение, как для товарищей Тахо, общую цель нужно привязать к влиянию, которое работа команды должна оказывать на жизни других людей. Более того, общая цель особенно сплачивает, когда сама команда имеет возможность решать, как их работа будет менять мир. Просто спросите Тахо, и он скажет вам, что его работа — продавать рыбу, а его цель — дарить людям радость. И сила этой цели настолько велика, что покупатели ощущают ее магию сразу же, как только проходят под красной вывеской «Пайк-Плейс» и уворачиваются от первой рыбины, летящей им в лицо.



---

## Общая цель на практике



«Для меня слово "команда" ассоциируется с друзьями, родными и близкими — с теми, кто близок тебе по духу и цели, кто с тобой на одной волне и идет в одном с тобой направлении».

Кэти Кирш (Katie Kirsch),  
дизайнер продуктов, компания IDEO



«Команда — это люди, которые собрались вместе... чтобы добиться какого-то результата, достичь какой-то одной очень важной цели, и ради этой цели готовы бороться не на жизнь, а на смерть».

Тайба Ханиф-Парк (Tayyiba Haneef-Park),  
волейболистка, трижды участвовала  
в Олимпийских играх





## Главные составляющие общей цели

Когда все члены команды понимают общую цель, согласны с ней и глубоко ею проникнуты, это дает каждому сотруднику право и возможность самостоятельно принимать и выполнять решения на благо команды — ведь он знает, что другие его поддержат. Благодаря этому люди в команде не только работают целеустремленнее и продуктивнее, но и получают от своего труда истинное удовольствие.

**Совместные задачи** — это отдельные достижимые вехи на пути к общей цели. Например, для менеджеров по продажам такой задачей может быть «заключить сделки с 500 новыми магазинами, чтобы выполнить план по развитию».





## Как это внедрить

Как легко сформулировать правильную, близкую и понятную людям общую цель? Попробуйте этот прием.

### Момент гордости

Порой за мелочами и рабочей рутинной легко забыть о той самой главной цели, к которой идет ваша команда.

«Соберитесь с коллегами, и пусть каждый запишет несколько случаев, когда он был особенно горд работой своей команды. Затем обсудите результаты и найдите для каждого из них ответы на вопросы: "Для кого мы это делали? Как наша работа повлияла на других людей?" На основе этих ответов выведите простую формулировку общей цели — можно даже не одну.

Пусть каждый сотрудник предложит свой вариант, составленный по такому шаблону:

Мы работаем для ..... (такой-то аудитории) .....  
чтобы ..... (так-то влиять на жизни этих людей) .....».

Джо Браун (Joe Brown),  
старший директор по вопросам ассортимента, компания IDEO

Хотите знать больше? Прочитайте руководство «Искусство командной работы» и скачайте одноименный набор на странице [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork). 

# Коллективное сознание

Чувство общности, которое сплачивает коллектив и помогает ему работать как единый организм.



---

Очень скоро Келли Джерарди (Kellie Gerardi) и ее команде космонавтов из разных стран мира предстоит оказаться среди красных скал Сан-Рафаел Суэлл — удаленной области ютской пустыни, очень похожей на поверхность Марса. А пока Келли и ее товарищи активно готовятся к своей миссии, порой часами обсуждая по видеосвязи самые важные моменты. Какие вопросы каждый из них будет исследовать и за что в команде будет отвечать? Кто будет готовить, а кто убирать, и по какому графику? Во сколько будет завтрак, обед и ужин? Как праздновать дни рождения и важные достижения, чтобы поднимать боевой дух команды? Как каждому сотруднику лучше всего давать и получать обратную связь?

Келли не впервой работать в условиях, симулирующих жизнь на другой планете, но месяц жить в небольшой камере, в тяжелом скафандре, и каждый день видеть одни и те же лица — испытание не из легких. «То, как мы между собой договоримся, определит, насколько гладко пройдет вся миссия, — считает Келли. — А еще



эти договоренности помогут смягчить личные трения, которые неизбежно возникнут в таких напряженных условиях: целый месяц в небольшом коллективе, в маленьком помещении безо всякого личного пространства и без особого контакта с внешним миром». Когда между космонавтами начнут возникать разногласия или ситуация будет идти к конфликту, совместно выработанные договоренности помогут быстро найти решение.

«Что вас сегодня порадовало? Что расстроило? Что бы вы хотели изменить, а что повторить?» Каждый вечер за ужином космонавты по очереди отвечают на эти вопросы и делятся свежими впечатлениями.

«Для нас это важный ритуал, который позволяет побыть вместе не при выполнении рабочих задач, открыто поговорить о наших чувствах и эмоциях, поздравить друг друга с успехами и обсудить моменты, когда что-то пошло не так», — отмечает Келли. И хотя на первый взгляд празднование дня рождения не кажется такой уж важной задачей, эти ежевечерние разговоры о своих чувствах, маленьких личных радостях и горестях помогают сплотить людей и связать их прочными узами товарищества, которые станут поддержкой и опорой космонавтов в самые сложные моменты.

## Если цель — это то, к чему идет команда, то ценности определяют правила игры.

Почему для этой команды космонавтов так важно выработать договоренности? Все дело в том, что это конкретные, совместно согласованные решения, которые отражают общие ценности команды.

Одна из главных договоренностей Келли и ее товарищей — честно и конструктивно отзываться о работе коллег и быть готовым к такой же конструктивной критике собственной работы. Прочие важные соглашения могут касаться графика работы и обязанностей сотрудников, чтобы не получилось так, что два человека, сами того не зная, делают одну и ту же работу. На выработку таких договоренностей нужно определенное время, но если члены команды сами их обсудят, сформулируют и согласуют, то каждый будет знать, за что он отвечает, и более охотно соблюдать эти договоренности.



## Совместный опыт сплачивает команду и сближает людей.

Ритуалы же закрепляют и формальные соглашения (ежевечерние разговоры за ужином), и неформальные отношения между людьми (празднование дня рождения Келли).

**Если правильно использовать соглашения и строго их соблюдать, они сыграют важнейшую роль в укреплении коллективного сознания и создании прочного фундамента, который поможет команде уверенно решать сложные вопросы.**

Соглашения помогают команде космонавтов упрочить коллективное сознание, то есть ощутить себя единым организмом, направленным на достижение общей цели. Но чтобы коллективное сознание команды пережило испытание симуляцией марсианской миссии, его нужно постоянно укреплять, содействуя откровенному общению и доверию между членами коллектива.



## Коллективное сознание на практике



«Я ходила к ним [иракским корреспондентам] домой, обедала с их семьями, дарила им подарки и помнила дни рождения их детей... Я делала все, чтобы они понимали: они для нас так же важны и ценны, как и любой другой член команды, и в каком-то смысле все мы — одна семья».

Фарназ Фассихи,  
военный корреспондент, удостоенный ряда наград,  
бывшая начальница корреспондентского пункта  
Wall Street Journal в Багдаде



«Мы выработали командные ценности — те важнейшие принципы, которых мы согласились придерживаться всегда, над чем бы ни работали... Мы не просто ставили цели, а планировали, как мы будем к ним идти, и это дало нам возможность ни на минуту не забывать о наших принципах».

Кэрил Стерн (Caryl Stern),  
президент и генеральный директор ЮНИСЕФ (США)



## Главные составляющие коллективного сознания

Коллективное сознание формируется, когда команда сплавляется вокруг общих ценностей, сообща вырабатывает определенные соглашения (и периодически пересматривает их), укрепляет отношения между сотрудниками с помощью совместного опыта и практикует собственные ритуалы, каких больше ни у кого нет. Сильное коллективное сознание способствует формированию чувства общности и слаженной работе команды.

**Общие ценности** — это установки и убеждения, которые команда считает необходимыми для своего успеха, например *принимать неоднозначность и ценить ее* или *помогать другим добиваться успеха*. Команда, раз сформулировавшая общие ценности, в дальнейшем будет сознательно или подсознательно руководствоваться ими в повседневной работе.

**Договоренности** — это конкретные, совместно согласованные решения, которые отражают общие ценности команды. Это может быть время начала и конца работы или общепринятая форма обратной связи.

**Ритуалы** — это повторяющиеся действия и модели поведения, которые закрепляют формальные и неформальные договоренности. Это может быть простая традиция всем коллективом ходить в кафе по понедельникам, или командная речевка, или ежеутренние творческие упражнения.

Абстрактные



Конкретные



## Как это внедрить

Ищете способ укрепить коллективное сознание своей команды? Попробуйте этот прием.

### Цитаты великих членов команды

Доска «Цитаты великих членов команды» поможет без особых усилий укрепить коллективное сознание.

«На такой доске мы собираем шутки сотрудников и записи о забавных случаях. В ходе проекта она постоянно пополняется цитатами ироничных высказываний и смешных перепалок, отражающих дух команды. Все, что для этого нужно, — сама доска и бумажные стикеры, а добавлять записи на доску может кто угодно. С ней можно связать отдельный ритуал — каждый день (например, после утренней планерки) рассказывать истории, связанные с разными стикерами, чтобы день у всей команды начинался с хорошего настроения».

Джейн Джеффрис (Jayne Jeffries), доктор наук, старший инженер-исследователь, компания IDEO

Хотите знать больше? Прочитайте руководство «Искусство командной работы» и скачайте одноименный набор на странице [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork). 

# Понимание и принятие других

Способность понимать и принимать себя и других, обеспечивающая доброжелательные, лишённые предубеждений отношения в команде.



---

В лагерь в лесу близ города Траки (Калифорния) прибывают шестеро человек с рюкзаками. Это волонтеры, занимающиеся поисково-спасательными работами, приехали на свои «малые горные учения» — трехдневный поход, в котором они осваивают важные аварийно-спасательные средства техники и заодно ближе знакомятся друг с другом. Они рассказывают о себе все: какие у них графики сна, пищевые привычки, как их усталость или плохое самочувствие проявляются в общении.

**Это практика взаимопонимания, помогающего создать инклюзивную культуру.**

Однажды команда тренировалась тянуть спасательную веревку, вырабатывая самые эффективные способы спасения людей, застрявших высоко на скалах или обрывах. Это опасная работа, поэтому волонтеры постоянно следят друг за другом, спрашивают о состоянии товарищей и сами отвечают как можно честнее — так, будто от этого зависят их жизни.



Алекс Гришейвер (Alex Grishaver) уже пять лет руководит поисково-спасательным отрядом. Все его выходные проходят в учениях или на заданиях в горах Северной Калифорнии. В тот день он руководил тренировкой по работе со спасательными веревками, но с утра ему нездоровилось: «Перед этим я всю ночь не спал. У нас есть десятибалльная система оценки риска, где 1 — "низкий риск", а 10 — "высокий". В тот день я сказал: "У меня 5". Это плохо», — рассказывает Алекс.

Он двигался медленно, давал неверные указания и постоянно поскользнулся. Его товарищ Фред заметил, что Алекс не справляется. «Он отозвал меня в сторону и поинтересовался, как у меня дела. Я сказал: "Не очень". И тогда он спросил: может, ему взять руководство на себя, чтобы я мог отдохнуть? — вспоминает Алекс. — Сначала я разозлился и даже немного расстроился, но, подумав, понял, что так будет лучше для всех».

Благодаря натренированному умению понимать друг друга Алекс и Фред избежали потенциально серьезного риска: «Я видел ситуации, в которых ослабшие люди упорно пытались крепиться, лишь бы не уронить свое достоинство. Порой это очень плохо заканчивалось. В этом отряде работают парни, привыкшие полагаться только на себя, и, конечно, им сложно признаться в чем-то хоть отдаленно напоминающем слабость, — говорит Алекс. — Но когда волонтеры не говорят правды о своем самочувствии, они могут пострадать сами и даже потянуть за собой других людей».

Кто из нас не видел ситуацию, когда один сотрудник делает случайную необдуманную ремарку, а второй воспринимает ее слишком близко к сердцу и раздувает скандал? Очень часто проблемы в команде возникают именно из-за того, что ее члены плохо понимают друг друга — да и самих себя тоже.



**Развитое понимание эмоций — это важный навык, помогающий членам команды отстраниться от конфликта, объективно проанализировать ситуацию и спокойно ответить друг другу. Тогда команда сможет идти вперед, не спотыкаясь о раздутые эго и обиды сотрудников.**

Первый уровень понимания — это **самосознание**, или понимание себя: умение анализировать свою злость, огорчение, разочарование, радость и другие чувства и определять, откуда они берутся. Алексу самосознание пригодилось, когда он сумел признаться — сначала себе, а затем всему отряду, — что он слишком устал и не может руководить тренировкой.

**Это незначительное, казалось бы, проявление самосознания оказало на работу всей группы огромное влияние. Оно стало хорошим испытанием для Алекса, укрепило доверительные отношения в отряде, сделало работу безопаснее и стало примером открытого признания собственной слабости, которое дается не каждому.**

Еще один хороший пример самосознания в командной работе — это коллективы, в которых культивируется мышление роста. Согласно этой концепции, ум и талант — не фиксированные черты, которые всю жизнь остаются неизменными, а только фундамент для дальнейшего развития, и благодаря упорной неотступной работе можно подняться над своими исходными данными и стать лучше. Такая точка зрения культивирует стойкость и любовь к обучению — две черты, необходимые для любых серьезных достижений. Но чтобы практиковать мышление роста, нужна большая смелость и умение признавать свои ошибки.



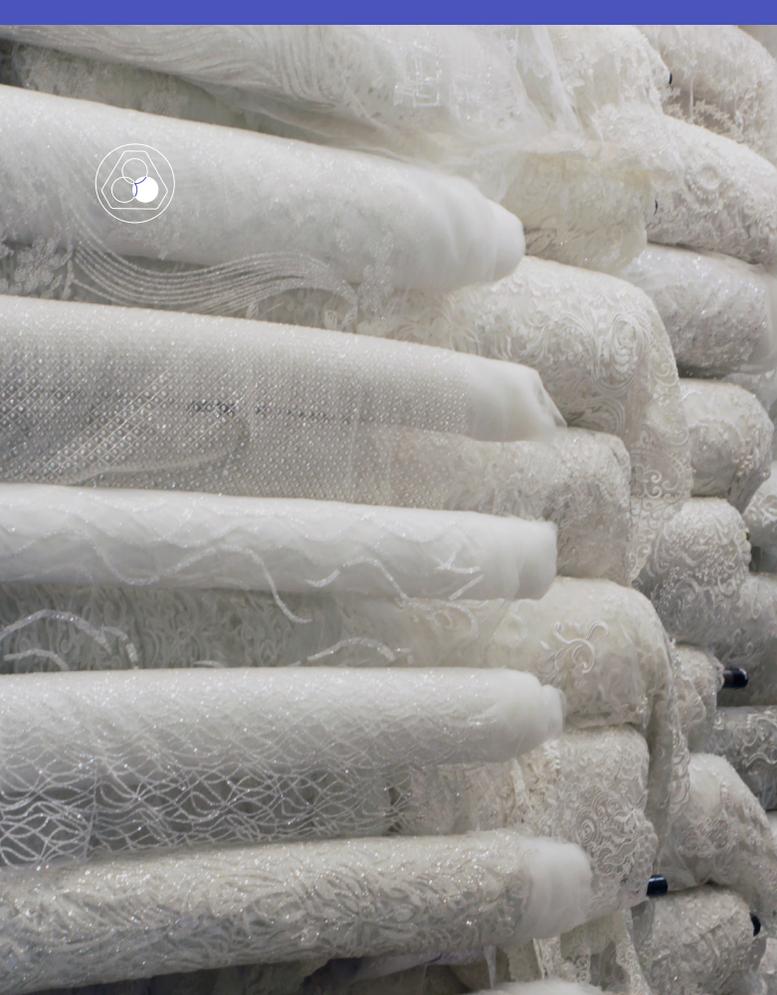
Второй уровень понимания — это **понимание других**, или умение видеть, как действия одного человека влияют на остальных. Оно основывается на эмпатии — способности осознанно разделять чувства другого человека. Эмпатия помогает прислушиваться к иным точкам зрения, не спеша их осуждать.

И, наконец, третий уровень понимания — это **способность ориентироваться в обстановке**, или умение принимать во внимание не только свои чувства и мнение товарищей, но и внешние обстоятельства. Фред продемонстрировал отличное умение ориентироваться в обстановке. Он остановил тренировку, как только заметил, что с Алексом что-то не так, и отозвал его в сторону. Спор перед всем отрядом мог бы вызвать панику среди товарищей и заставить Алекса поступить необдуманно, чтобы не уронить свой авторитет. Благодаря тактичным действиям Фреда Алекс смог спокойно оценить ситуацию и принять взвешенное решение с точки зрения блага всей группы.

## **В команде Алекса тренировки понимания помогают ее участникам не стыдиться обращаться за помощью.**

Это важно и в мелочах, когда непривычная немногословность члена команды может указывать на усталость или голод, и в более важных вещах — например, в умении справляться со своими эмоциями, когда поисковая миссия все же заканчивается трагедией. Благодаря пониманию эмоций команда, бросающая вызов стихиям, может слаженно справляться со сложными, порой опасными ситуациями, а каждый участник этой команды знает, что его всегда услышат, примут и поддержат.

**Благодаря пониманию эмоций команда, бросающая вызов стихиям, может слаженно справляться со сложными, порой опасными ситуациями, а каждый участник этой команды знает, что его всегда услышат, примут и поддержат.**



---

## Понимание и принятие других на практике



**«Мне кажется, если дизайнер умеет слушать критику от других и понимает, что его не ругают, а пытаются помочь ему сделать еще лучше, то у такого дизайнера и коллекции выходят на уровень выше».**

Фернандо Гарсия (Fernando Garcia),  
креативный содиректор брендов Oscar de la Renta  
и Monse



**«Почему в некоторых коллективах сотрудники боятся высказываться и как-то участвовать в жизни команды? Во многих организациях не заботятся о культивировании полного понимания и принятия — и тем самым зарывают в землю таланты своих же кадров».**

Джули Гербердинг (Julie Gerberding),  
директор по работе с пациентами в компании Merck,  
бывший директор Центров по контролю заболеваний





## Главные составляющие понимания и принятия

В командной работе существует три уровня понимания. Первый — самосознание, или умение анализировать собственные мысли и эмоции. Второй — понимание других, которое достигается через эмпатию (целенаправленное сопереживание другим людям). И третий — способность ориентироваться в обстановке, или понимание условий и обстоятельств работы команды. Сотрудники с развитым пониманием лучше умеют принимать чужие мнения и особенности. Благодаря этому в команде улучшаются отношения и формируется инклюзивная культура.

**Самосознание** — это умение распознавать собственные эмоции и определять их причины. Понимание, откуда берутся наши эмоции, помогает нам продуктивно на них реагировать и при необходимости просить других о помощи.

**Понимание других** — это умение чувствовать чужие эмоции и видеть, как действия одного человека влияют на остальных. Например, если вы знаете, что под громкую музыку ваш коллега не может сосредоточиться, то вы проявите к нему понимание, слушая ее в наушниках.

**Способность ориентироваться в обстановке** — это умение принимать во внимание не только свои чувства и мнение товарищей, но и внешние обстоятельства. Например, если вам нужно обсудить с коллегой упавшее качество его работы, это лучше делать наедине, чтобы не отвлекать остальных.





## Как это внедрить

Ищете способы улучшить понимание эмоций у своих сотрудников? Попробуйте этот прием.

### Сила искренности

У каждого сотрудника свой стиль работы и свои предпочтения. Более того — разные люди их даже высказывают по-разному. Но порой для знакомства со вкусами новых членов команды достаточно короткого разговора. «Каждый раз,

когда вы запускаете новый проект или нанимаете еще одного сотрудника, собирайтесь все вместе, и пусть каждый расскажет, в каких условиях ему работается лучше и хуже всего. Так все будут знать, как обеспечить коллегам оптимальные условия для работы, и в итоге выигрывает вся команда».

**Дэйв Раух (Dav Rauch),**  
директор по вопросам ассортимента, компания IDEO

Хотите знать больше? Прочитайте руководство «Искусство командной работы» и скачайте одноименный набор на странице [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork). 

# Доверие и открытость

Составляющие эмоциональной безопасности, которые дают сотрудникам уверенность для принятия рискованных решений в командных отношениях.



---

«Врача! Помогите! Врача, кто-нибудь!»

В комнату врывается бригада врачей. На полу в конвульсиях бьется женщина. Над ней стоит ее муж, держа на руках их новорожденного ребенка. Мужчина бледен и весь трясется: «Ничего не понимаю, с ней только что все было нормально. Помогите ей, пожалуйста!» — умоляет он.

Руководитель бригады тут же командует спокойным уверенным голосом: «У нее судорожный припадок. Всем посторонним выйти. Ординаторы, стабилизируйте пациентку». Двое ординаторов обеспечивают проходимость дыхательных путей женщины и поворачивают ее на бок, а руководитель бригады тем временем расспрашивает медсестру об истории болезни пациентки. Медсестра спешно вспоминает: «Пол женский, возраст — 29 лет. Поступила вчера с родовыми схватками, в 14:06 родила без осложнений».

«Так, стоп!» — разносится по комнате женский голос, и все замирают. Врачи поворачиваются к владелице голоса — Мейбелл Коу (Maybelle Kou), руководителю программы ординатуры.



Внезапно бьющаяся в судорогах женщина замирает, ее глаза распахиваются. Они абсолютно ясны. Молодой отец поворачивается, и с личика ребенка падает угол больничного одеяльца. Под ним — силиконовая кукла. А роженица и ее муж — всего лишь актеры, нанятые для тренировочной симуляции. И все ординаторы это знают — но они так прониклись ситуацией, столько душевных сил бросили на ее разрешение, что воздух в комнате до сих пор можно резать скальпелем. «Итак, давайте обсудим произошедшее», — продолжает Мейбелл.

Это центр медицинских симуляций INOVA, где ординаторов учат решать кризисные ситуации, в которых на кону жизнь пациента. Каждая симуляция предусматривает множество остановок для обсуждения действий участников, чтобы ординаторы могли анализировать их и учиться на своих ошибках. «Мы создаем среду, в которой врачи могут делать ошибки, не боясь их последствий. Человеку вообще свойственно ошибаться — но от врачей ждут идеально выверенных действий», — говорит Мейбелл. Она хочет, чтобы на таких тренировках ее подчиненные учились не бояться показаться слабыми или неуверенными в себе. Ведь при настоящих кризисных ситуациях в ее больнице этим ординаторам предстоят точно такие же обсуждения.

**Психологическая безопасность — краеугольный камень здоровых отношений в команде. Это состояние, в котором человек способен высказывать свои мысли и идеи, не стесняясь и не боясь осуждения, враждебности или встречных обвинений.**

Находясь в состоянии психологической опасности, мало кто рискнет высказать точку зрения, идущую вразрез с общепринятой. А это значит, что некоторые мысли и идеи так и останутся не услышанными.



**Движущая сила инноваций — это новые, неортодоксальные, «неправильные» точки зрения. Те, которые в психологически опасном коллективе умирают первыми.**



Порой Мейбелл приглашает опытных врачей поделиться тяжелыми и печальными историями из своей практики: «Когда доктор с большим стажем открыто признает свою слабость и заявляет: "Да, я тоже ошибался", — это производит на наших ординаторов большое впечатление. Когда молодой врач боится, стыдится или занимает оборонительную позицию, он не сможет ничему научиться», — объясняет Мейбелл. Открытость важна в ситуациях с высокими рисками и эмоциональным напряжением. Когда вы в любой момент можете смело признать, что далеко не идеальны, товарищи по команде тоже опускают свои психологические барьеры. Так создается пространство для комфортного обмена самыми прогрессивными идеями.

Доверие — это уверенность, что вы можете открыть человеку свои слабости, и он не ранит вас в ответ.

**Доверие и открытость — это две части одного цикла. Открыться можно только тому, кому доверяешь, а чем больше доверия между вами, тем меньше вы боитесь признаться в своих слабостях друг другу.**

Именно этот замкнутый круг помогает сформировать в команде атмосферу психологической безопасности, которая в свою очередь стимулирует сотрудников идти на более серьезные риски и достигать более амбициозных целей.



## Доверие и открытость на практике



«В командной работе доверие — это все. Оно позволяет всем сотрудникам высказывать свои идеи и точки зрения, не боясь осуждения и непонимания. Если человек не доверяет своим коллегам настолько, чтобы рискнуть высказать непопулярное мнение, то и вся команда ограничена узкими "дозволенными" рамками».

Шейн Сноу (Shane Snow),  
журналист, автор книги *Dream Teams*



«Мы никогда не виним своих сотрудников, если им что-то не удастся... мы хотим, чтобы каждый человек мог прийти к нам — и уйти, если захочет».

Аманда Нгуен (Amanda Nguyen),  
гражданская активистка, генеральный директор  
организации Rise





## Главные составляющие доверия и открытости

Замкнутый круг из доверия и открытости помогает сформировать в команде атмосферу психологической безопасности. Благодаря этому сотрудники чувствуют себя достаточно свободно, чтобы идти на более серьезные риски и выкладываться в работе на полную. Именно на такой почве пышным цветом расцветают самые прогрессивные, инновационные идеи.

**Доверие** — это уверенность, что вы можете открыть человеку свои слабости, и он вас не осудит и не обидит. Например, если кто-то из сотрудников пережил тяжелую душевную травму, а вся команда как один поддержит его и подставит плечо помощи, то этот сотрудник будет знать, что может полностью доверять товарищам.

**Открытость** важна в ситуациях с высокими рисками и эмоциональным напряжением. Например, рассказав коллегам о своей душевной травме, сотрудник из нашего примера продемонстрировал слабость.

**Психологическая безопасность** — это состояние, в котором человек способен высказывать свои мысли и идеи, не стесняясь и не боясь осуждения, враждебности или встречных обвинений. Главный источник психологической безопасности в команде — это замкнутый круг из доверия и открытости. Например, если сотрудник, мучающийся от душевной травмы, чувствует себя в психологической безопасности, он не станет скрывать ото всех, что ему плохо, а найдет в себе силы открыться и поделиться переживаниями.





## Как это внедрить

**Думаете, как добиться того, чтобы члены вашей команды доверяли друг другу и не боялись признавать в свои слабости? Попробуйте этот прием.**

### **Поделиться сокровенным для налаживания контакта**

У кого из нас нет любимой песни, которой мы стыдимся, потому что ее принято считать устаревшей или безвкусной?

«Есть одно веселое и интересное упражнение, которое поможет поработать над навыком открытости. Пусть каждый расскажет о любимой песне, которую он не стал бы включать в приличном обществе. Это может быть жесткий хеви-метал, странный фолк или хит с первой школьной дискотеки. Рассказав команде о своем тайном музыкальном позоре, сотрудники ощутят, каково это — ослабить свои барьеры и поделиться чем-то личным. Пусть даже это мелочь вроде хорошей плохой песни».

**Питер Хайер (Peter Hyer),**  
директор по вопросам ассортимента, компания IDEO

Хотите знать больше? Прочитайте руководство «Искусство командной работы» и скачайте одноименный набор на странице [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork). 

# Конструктивные противоречия

Созидательная сила, основанная на конструктивном использовании различий между членами команды.



«В United Airlines действуют четкие правила: экипаж борта отвечает за безопасность всех пассажиров. Г-н Дао представлял собой очевидную угрозу, поэтому его снятие с рейса совершенно оправдано», — постукивая карандашом по парте, говорит Дэн Холл (Dan Hall), бывший пилот вертолета «Апач» в армии США.

Преподаватель медленно обводит взглядом аудиторию. В ответ на него смотрят 93 сосредоточенных лица. Есть ли в чьих-то глазах несогласие?

Он уточняет: «Дженни, ты поддерживаешь Дэна?»

Активистка движения за гражданские права из Тайваня Дженни, кажется, готова взорваться. «Ни в коем случае! — восклицает она. — Со стороны авиалиний это совершенно неоправданная жестокость и расизм. Пусть угроза исходила от г-на Дао, но спровоцировал его экипаж, и судебный иск это доказывает».

В этой аудитории за каждым студентом закреплено собственное место — так, чтобы мужчины и женщины сидели через одного. Рядом с Дэном сидят Шейла, младший специалист по прямым инвестициям из Мумбаи, и Линн, бывшая глава кадрового отдела одной из технологических компаний Кремниевой долины. Это их первый год в Гарвардской школе бизнеса. До конца года эти 93 студента будут учиться на одном потоке.



В Гарварде нарочно стараются подбирать учащихся на потоки так, чтобы получить как можно более многообразный коллектив. Закрепленные места — тоже часть этой стратегии. Но цель тут — не многообразие само по себе, а напряжение и противоречия, источником которых оно является. «Они набирают людей самых разных возрастов, рас, национальностей, с разными гендерными идентичностями, социокультурным фоном и опытом работы, и перемешивают нас так, чтобы получить максимально пестрое рагу, — рассказывает Дэн. — Для принятого в Гарвардской школе метода обучения это очень важно: все темы в ней разбираются на практических примерах».

На каждом занятии анализируется новый пример делового решения. Все эти примеры берутся из журнала Harvard Business Review. Студенты заранее изучают материалы каждого дела и готовятся к дискуссии. В этот раз обсуждают конфликт между Дэвидом Дао и авиакомпанией United Airlines.

«За плечами у каждого из нас уникальный профессиональный и жизненный опыт, поэтому в обсуждениях всегда высказываются самые разнообразные мнения, особенно когда дело касается этических вопросов. Мы горячо дискутируем, порой даже ругаемся — но в конце концов обычно приходим к общему мнению по поводу основных выводов», — говорит Дэн.

Образование в Гарвардской школе бизнеса очень ценится — не в последнюю очередь за эти исключительно глубокие конструктивные дискуссии. А все благодаря тому, что участвуют в них очень разные люди с разными мнениями и взглядами на мир.

**Многообразные коллективы обычно работают эффективнее гомогенных. Причина проста: чем больше точек зрения, тем больше новых идей.**

Под многообразием часто подразумевают включение разных гендерных, национальных и социальных групп, но этим оно далеко не ограничивается. Для успешной работы команды нужно как минимум интеллектуальное многообразие — иначе говоря, ее члены должны по-разному думать и воспринимать мир. Но эти различия неизбежно порождают напряжение и противоречия.

**Противоречия часто считаются чем-то вредным, и нередко люди готовы пойти на многое, лишь бы**



## их избежать. Но в умелых руках противоречия — это мощный инструмент, способствующий модернизации работы.

Благодаря разным точкам зрения участников дискуссия может пойти в совершенно непредсказуемом направлении и породить оригинальные, неортодоксальные идеи. Чем больше в команде возникает таких противоречий, тем ее решения более интересные и новаторские.

Но как направить это напряжение во благо, не позволив ему уничтожить коллектив? Точно так же, как мы тренируем свое тело в спортзале: умение эффективно использовать противоречия тоже нужно тренировать и развивать. Но для этого необходима особая атмосфера и умение работать с эмоциями, входящие в предыдущие компоненты нашей концептуальной схемы командной работы.

## Конструктивные противоречия — это не поле для битвы, в которой может быть только один правый, а возможность найти решения, до которых в одиночку бы никто не додумался.

«У нас в Гарвардской школе есть такое традиционное мероприятие My Take — "Мой взгляд". На нем студенты рассказывают всему потоку свои личные истории. Я, например, говорил о своем опыте каминг-аута, религиозных метаниях и разногласиях с семьей, которые ждали, что я пойду по другому пути, — признается Дэн. — Когда мы позволяем себе рассказывать о своих слабостях однокурсникам, то сближаемся и начинаем больше доверять и сопереживать друг другу. И даже когда очередная учебная дискуссия накаляется, все мы помним, почему наш оппонент так считает, откуда проистекают его убеждения. И не отторгаем его аргументы, а встречаем их доброжелательно и уважительно».

Когда в команде поощряется свободный обмен личными мнениями вплоть до ожесточенных дискуссий, но в конце обсуждения все по-прежнему относятся друг к другу тепло и доброжелательно, это значит, что сотрудники умеют использовать свои противоречия во благо — не для «спора ради спора», но как созидательную силу, тренажер для решения конфликтов и поиска новых идей. А главное — в пылу дискуссии они не забывают беречь чувства оппонента.





## Конструктивные противоречия на практике



«Многообразие мысли — это очень, очень важно. Поэтому мы стараемся приглашать и убежденных либералов, которые отказываются слушать любые другие мнения, и заядлых консерваторов... Думаю, именно так у нас получаются лучшие шоу».

Джен Фланц (Jen Flanz),  
двадцать лет проработала исполнительным продюсером в *The Daily Show*



«Главные составляющие отличной команды — это люди, которые думают по-разному. Которые объединяются, чтобы делать общее дело, и выкладываются на полную... предлагают разные взгляды и точки зрения, а затем оказываются достаточно увлеченными и самокритичными, чтобы что-то в них изменить».

Шейн Сноу (Shane Snow),  
журналист, автор книги *Dream Teams*





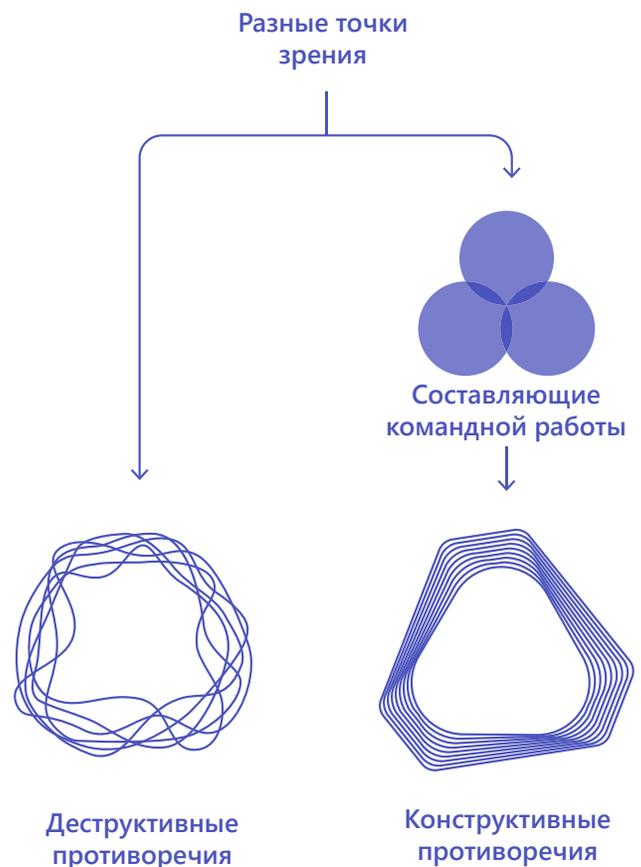
## Главные составляющие конструктивных противоречий

Когда сталкиваются разные точки зрения, зарождается противоречие. Это могучая сила, и если не суметь ее укротить, она может попросту разрушить коллектив. Но когда противоречия возникают в команде со здоровыми отношениями, они становятся движущей силой для генерации инновационных идей.

Разные точки зрения при верном подходе могут стать отправным пунктом для инноваций. На эти различия в точках зрения влияют многообразие мышления и социокультурного фона, разные национальности, темпераменты, должности, гендерная идентичность, сексуальная ориентация и многое другое.

**Конструктивные противоречия** — это созидательная сила, возникающая в коллективе со здоровой атмосферой, где приветствуются самые разные точки зрения.

**Деструктивные противоречия** — это разрушительная сила, возникающая в коллективе с нездоровой атмосферой, где быть разными по умолчанию означает быть врагами.





## Как это внедрить

Ищете способ приучить сотрудников использовать конструктивные противоречия во благо? Попробуйте этот прием.

### Супергерои и суперзлодеи

Иногда для погашения конфликта достаточно призвать недовольных к порядку — но порой для этого нужен супергерой.

«Соберите весь коллектив и предложите каждому человеку записать источник конфликтных ситуаций, который мешает ему сотрудничать с коллегами. Когда все закончат, попросите придумать этому источнику суперзлодейское имя — например, Совещатель или Бюрократор. Обсудите получившихся суперзлодеев. Если подойти к проблеме с юмором, это может разрядить напряжение и дать толчок продуктивной дискуссии. А вашим следующим вопросом может быть: "Какому супергерою по плечу побороть этого суперзлодея?"»

Мишель Ли (Michelle Lee),  
директор IDEO Play Lab

Хотите знать больше? Прочитайте руководство «Искусство командной работы» и скачайте одноименный набор на странице [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork). 

# Командная работа как движущая сила вашего бизнеса

---

Масштабы конкурентного преимущества большинства компаний определяются тем, насколько эффективно фирма использует потенциал своих кадров.

Ситуация на рынке становится все более сложной и непредсказуемой. Новые проблемы требуют новых решений и стратегий, в том числе и по раскрытию коллективного творческого потенциала.

## Секрет успешной командной работы — в целенаправленной культивации здоровых отношений в коллективе.

Если поощрять в команде именно такие отношения, ваши сотрудники смогут обратить внутренние противоречия во благо коллективу. А все благодаря своему главному преимуществу — многообразию характеров и точек зрения. Укрощенные противоречия в команде превращаются в мощную созидательную творческую силу, которая поможет вам успешно конкурировать в быстро меняющихся условиях.

Хотите узнать больше о том, как воспитать в коллективе здоровые отношения? Прочитайте онлайн-руководство «Искусство командной работы» и скачайте одноименный набор на странице [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork).