



Teaming: How
Organizations
Learn, Innovate,
and Compete in
the Knowledge
Economy
Amy Edmondson

Взаимодействие в команде

Как организации учатся, создают
инновации и конкурируют
в экономике знаний

Эми Эдмондсон

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Взаимодействие в команде.
Как организации учатся,
создают инновации и
конкурируют в экономике
знаний. Эми Эдмондсон**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Взаимодействие в команде. Как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний. Эми Эдмондсон / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Эми Эдмондсон «Взаимодействие в команде. Как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Решение сложных задач, внедрение изменений, инновации и конкуренция в динамично меняющейся деловой среде требуют смены управленческих подходов. Для успешного развития в эпоху экономики знаний практически любой компании придется создавать постоянные или временные команды специалистов из разных отделов, фирм и даже отраслей. Как помочь людям с непохожим бэкграундом стать настоящей командой, раскрыть их потенциал, как извлечь из командной работы максимальную пользу для компании, рассказывает профессор Гарвардской школы бизнеса и обладатель ряда профессиональных наград Эми Эдмондсон. Авторская концепция «исполнения как обучения» легка для освоения и практична. Вооружившись этими знаниями, вы сможете стать эффективным современным лидером и привести к успеху любую команду. Читать, чтобы:

- Научиться создавать команды, которым не страшны сложные задачи.
- Освоить современные методы управления через поощрение, вдохновение и дисциплину.
- Понять, какие выгоды приносит организациям умение создавать команды и управлять ими.

Об авторе Эми Эдмондсон – профессор Гарвардской школы бизнеса, специалист по лидерству и менеджменту, автор многочисленных статей и обладатель наград за разработку тематики управления. Ранее работала директором исследований в центре обучения Pecos River, где изучала процессы внедрения перемен в крупных компаниях. Имеет опыт работы главным инженером в инновационной строительной фирме.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Почему нужно работать в команде	7
Классические теории менеджмента и современная практика	8
Конец ознакомительного фрагмента.	10

**Краткое содержание книги:
Взаимодействие в команде. Как
организации учатся, создают
инновации и конкурируют в
экономике знаний. Эми Эдмондсон**

Оригинальное название:

Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy

Автор:

Amy Edmondson

Почему нужно работать в команде

Многие проблемы, встающие перед человечеством в последнее время, требуют тесного взаимодействия между разными организациями, отделами внутри одной компании или специалистами из различных областей. *За последние десятилетия мир невероятно усложнился, и многие старые приемы и методы менеджмента не работают.*

Организациям и специалистам приходится реагировать на быстро меняющиеся обстоятельства, осваивать новые технологии и выходить на новые рынки. Если раньше, в эпоху индустриализации, важную роль в организации труда играла стандартизация с шаблонными, повторяющимися процессами и командными методами управления, то сейчас, в информационную эпоху, на передний план выходят гибкое мышление, нестандартные методы и слаженные действия команды, работающей над решением задачи.

Команда – это коллектив, перед которым поставлена какая-либо задача. Он не обязательно должен соответствовать какой-то формальной структуре. Часто это бывает временное объединение представителей разных профессий и родов деятельности, которое может быстро, на лету, создаваться и так же быстро распускаться. Такие команды иногда называют кросс-функциональными.

Пример временной команды в больнице – группа подготовки пациентов к экстренной операции, в которой вместе работают сотрудники скорой помощи, представители администрации, медсестры, хирурги и другие члены операционной бригады.

Пример временной команды на заводе – комитет по повышению качества или оптимизации производства, в который входят представители администрации, бригадиры и рядовые рабочие разных цехов, сторонние специалисты (психологи, инженеры, программисты).

В современном мире организациям приходится чему-то учиться или осваивать новые методы работы, а делать это можно только в команде. **Взаимодействие в команде – это и есть основной способ обучения чему-то новому, а также способ проведения исследований или реагирования на непредвиденные обстоятельства.** Как правило, время на решение задач в таких обстоятельствах ограничено, поэтому людям приходится находить общий язык прямо в ходе работы, без предварительной подготовки.

Пример успешного реагирования на экстренную ситуацию с созданием команд на лету – спасение шахтеров из-под крупного обвала шахты в Чили в августе – октябре 2010 года. В операции были задействованы различные службы, государственные и частные организации, политики и бизнесмены разных стран, специалисты и простые рабочие. Деятельность некоторых служб, например пожарных или полицейских, почти целиком посвящена разрешению чрезвычайных ситуаций.

Роль лидеров в команде

Лидеры подбирают людей для команды, задают направление работы, благоприятную среду для проявления лучших качеств членов команды. Поскольку команды могут формироваться в процессе работы, по мере решения задач, то в разных ситуациях лидерами могут становиться не только официальные менеджеры и руководители разного уровня, но и любые специалисты или работники, наиболее подходящие для конкретной задачи и находящиеся на «передовой» процесса.

Классические теории менеджмента и современная практика

Исполняющая организация

В период индустриализации возникла концепция стандартизированного производства, типичным проявлением которой служила конвейерная система сборки автомобилей (например, на заводах Форда). Основоположником научной организации труда и менеджмента в западном мире считается Фредерик Тейлор, первым предложивший идею назначения специальных менеджеров (управляющих) для оптимизации процесса производства. Автор называет такую систему исполняющей организацией.

Цель исполняющей организации – выполнить задачу эффективно, то есть в предусмотренные сроки и с предусмотренным качеством.

Характерные особенности этой системы:

- авторитарность;
- вертикальная структура;
- строгое исполнение инструкций;
- предварительное обучение;
- четкое разделение труда;
- мотивирование через страх наказания;
- утаивание информации от конкурентов.

Обучающаяся организация

Современная сложная и неопределенная среда требует иного подхода и новых способов мышления. Автор предлагает концепцию динамической системы, позволяющей приспособиваться под обстоятельства. Такую систему она называет обучающейся.

Цель обучающейся организации – научиться чему-либо, внедрить изменения в процесс, эффективно отреагировать на экстренные случаи.

Характерные особенности этой системы:

- разнообразие связей;
- саморегулирование;
- обучение в процессе деятельности;
- взаимодействие всех членов коллектива;
- свободное выражение мнений;
- мотивирование через поощрение;
- свободный обмен информацией.

Автор не предлагает полностью отказаться от классических методов менеджмента и контроля над коллективом. Исполняющая организация уместна там, где производственный процесс достаточно прост, давно налажен и не требует инновационных знаний (например, производство болтов и гаек), хотя и в таких случаях можно с пользой применить методы второго подхода. Обучающаяся организация приобретает особую важность в тех случаях, когда нужно

освоить новое производство, повысить эффективность сложных процессов или преуспеть в передовых исследованиях (например, в научной лаборатории).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.