

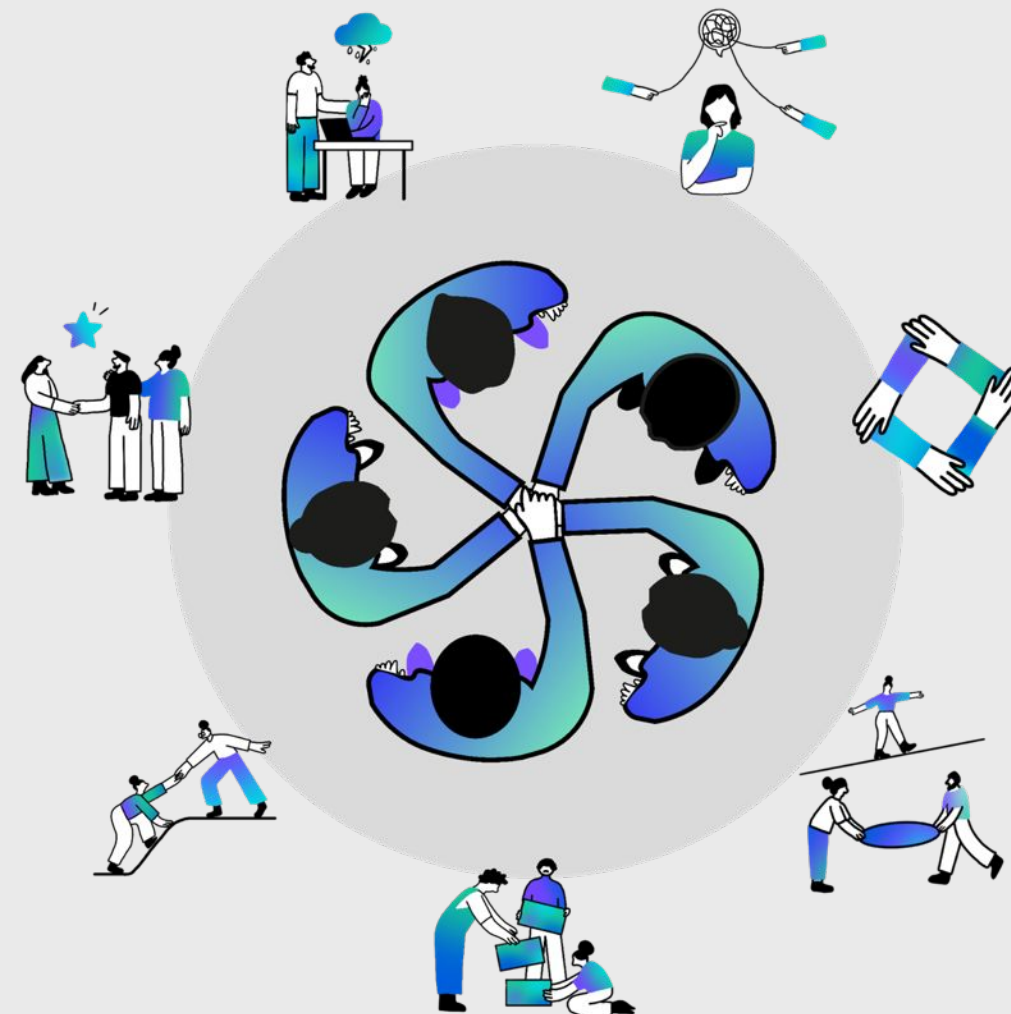
СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМАНД: ПОЧЕМУ КОМАНДЫ РАБОТАЮТ НИЖЕ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



ПИТЕР КАВАЛЬЕ
ИРИНА ПРОСВИРЯКОВА

↳ КОНФЕРЕНЦИЯ 2026
ФАСИЛИТАТОРОВ
ПРАКТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОРЫВОВ

СЕКРЕТ ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНОЙ КОМАНДЫ



Питер Ковельер - Peter Cauwelier PhD

- Бельгия и Тайланд
- Вице-президент по операционной деятельности (VP Operations) с 20-летним опытом: производство, цепочки поставок, качество, затраты.
- Доктор наук (PhD) в области управления знаниями и инновациями. Тема диссертации: «Влияние психологической безопасности команды на создание командных знаний: сравнительное исследование тайских, французских и американских инженерных групп» => взаимодействовал с профессором Эдмондсон по теме исследования.
- Фасилитация и Action Learning
 - Сертифицированный профессиональный фасилитатор (IAF)
 - Мастер-коуч по активному обучению (WIAL).
 - Экс-президент Всемирного института активного обучения (www.wial.org).

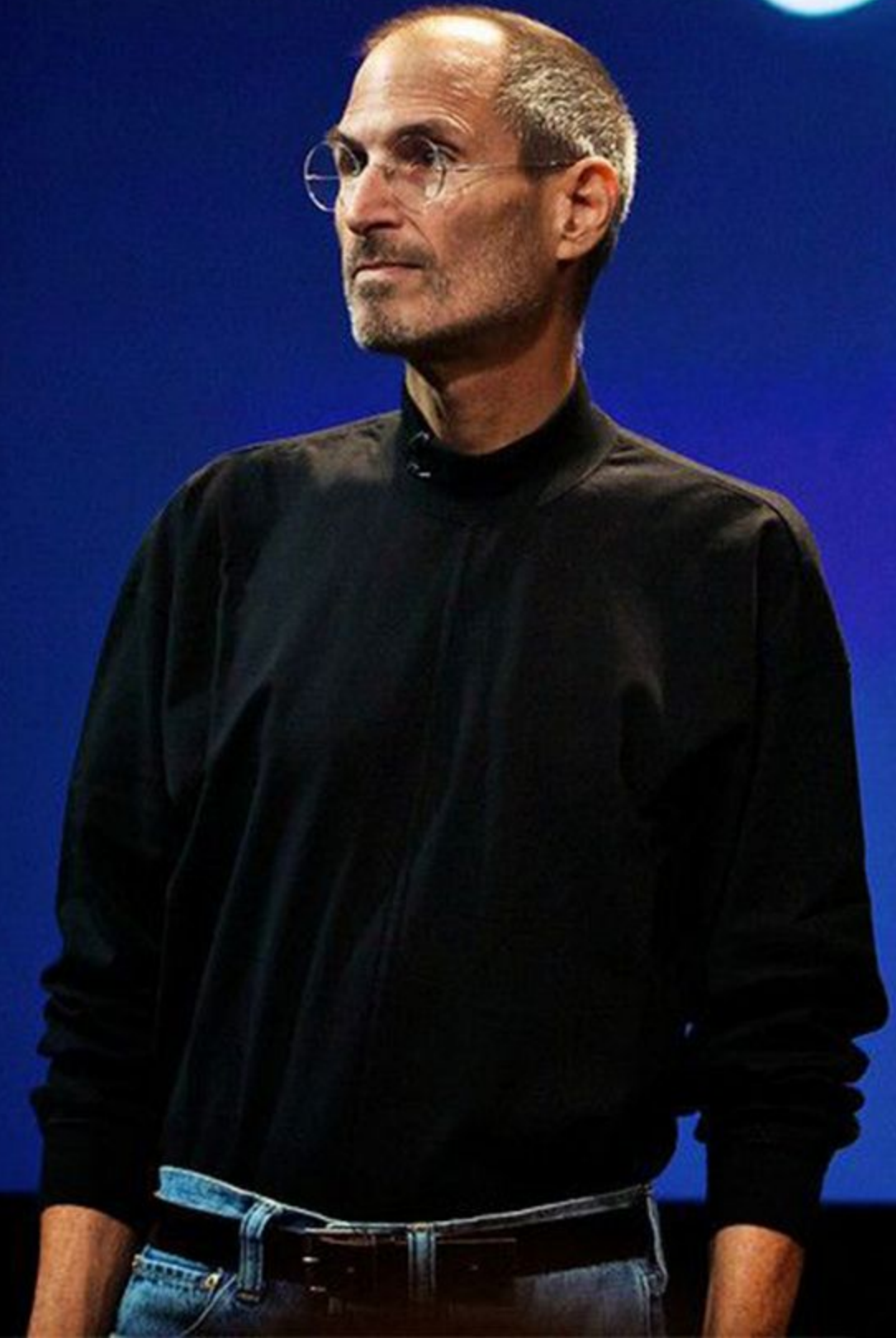
Неиспользованный потенциал

«Великие дела в бизнесе никогда не делаются одним человеком. Они делаются командой».

Стив Джобс

“Great things in business are never done by one person. They’re done by a team of people.”

Steve Jobs



Неиспользованный потенциал

проводят от 1/3 до 1/2
каждого дня, работая в
командах ¹

90%

91%

считают что команды – залог
успеха организации ²

верят что эффективная
командная работа имеет
больше значения чем 5 лет
назад ³

86%



Неиспользованный потенциал



Эстафета 4×100 метров
мужчины



	PB (s)
Calvin Smith	9.93
Carl Lewis	9.86
Sam Graddy	10.08
Ron Brown	10.01
Sum	39.88
МИРОВОЙ РЕКОРД	37.83

Лос Анжелес 1984



	PB (s)
Max Morinière	10.09
Daniel Sangouma	10.02
Jean-Charles Trouabal	10.09
Bruno Marie-Rose	10.16
Sum	40.36
МИРОВОЙ РЕКОРД	37.79

Югославия 1990



Неиспользованный потенциал

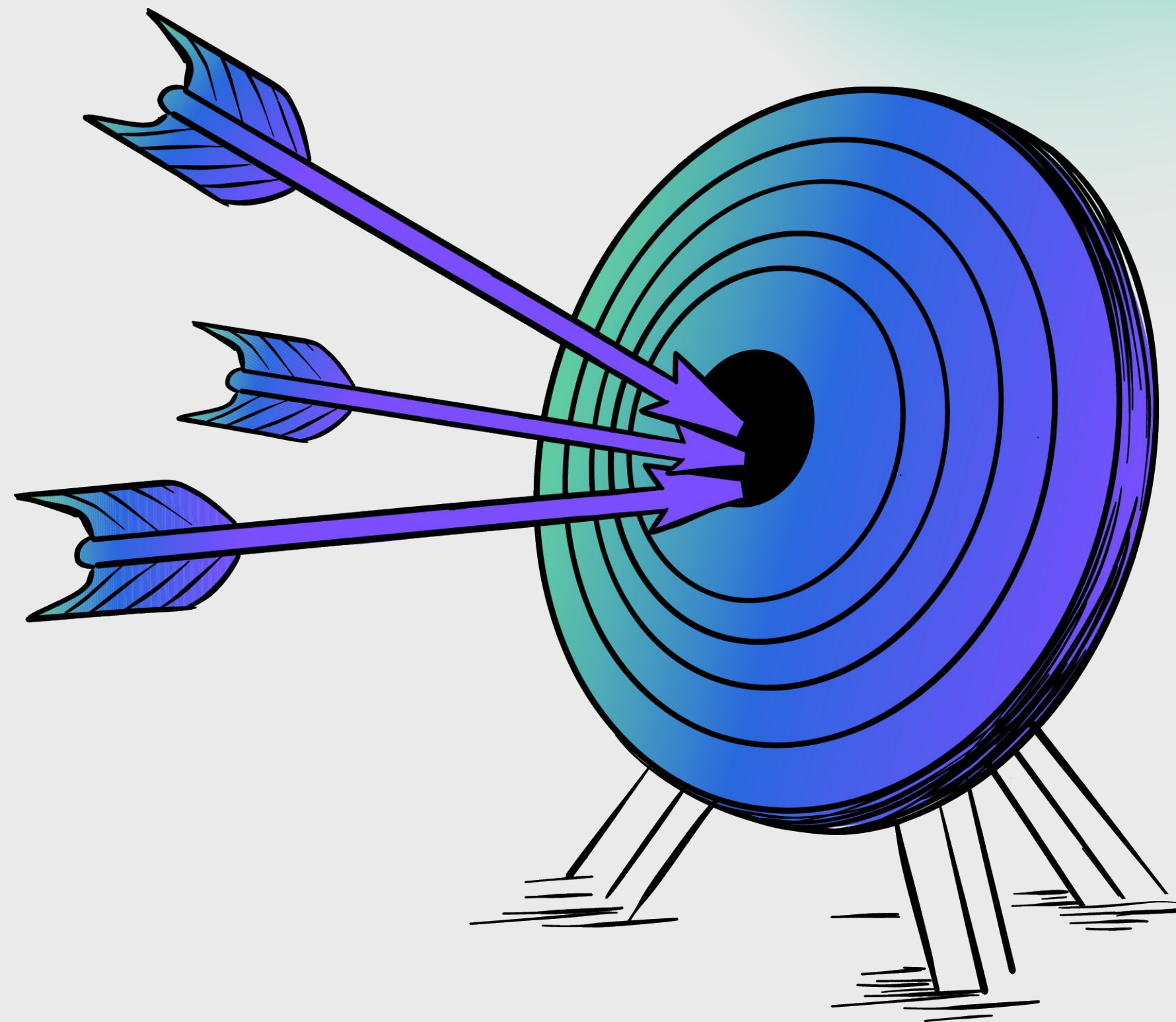
Принимает более качественные решения

Решает проблемы клиентов

Способствует росту сотрудников в организации

Стремится улучшить производительность

Постоянно совершенствуется и внедряет инновации



Реальность

Индивидуальное
(лидерское)
развитие



Развитие
команды



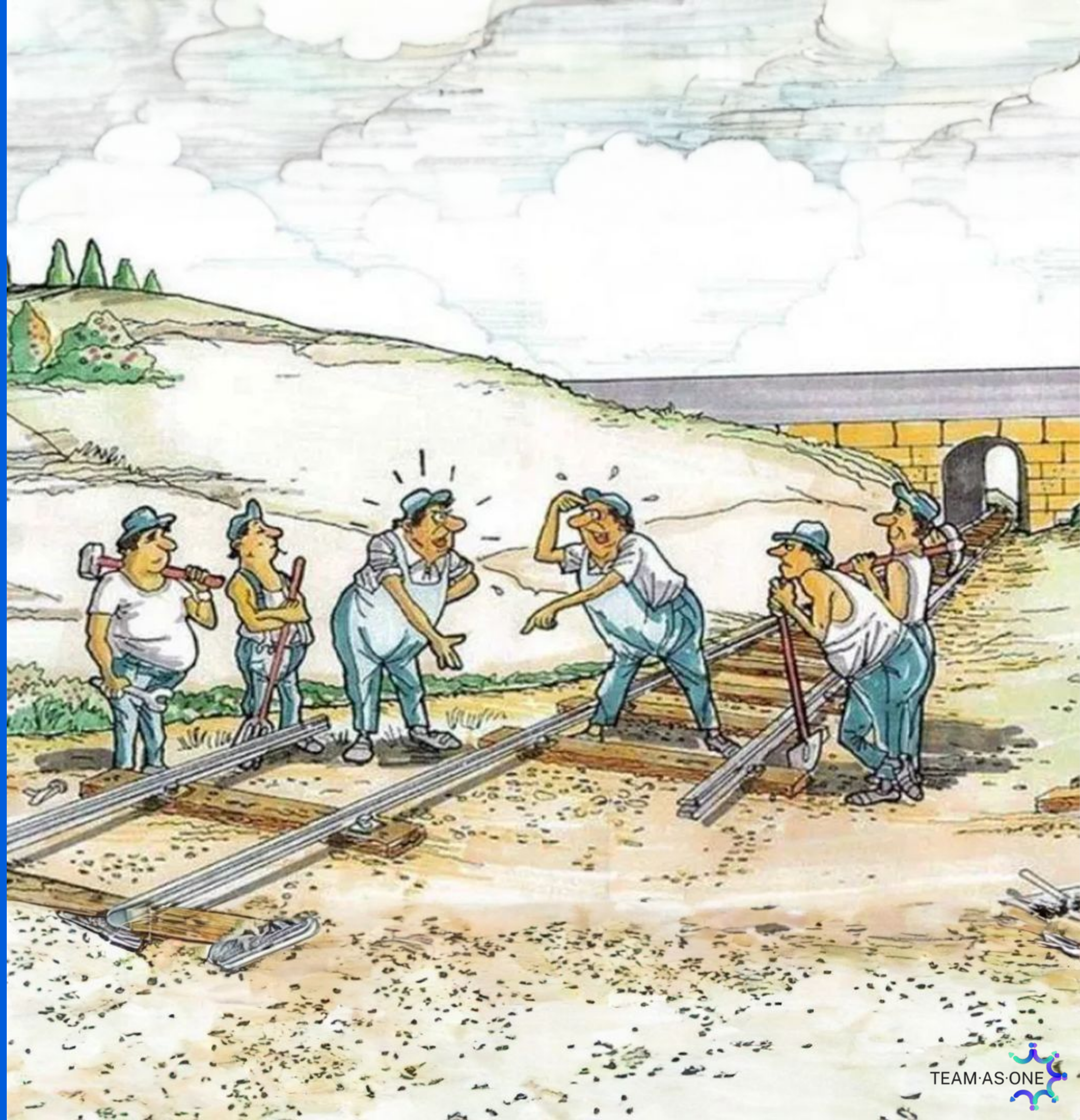
Реальность

42%

опрошенных уволились с работы в прошлом из-за негативного командного опыта ¹

81%

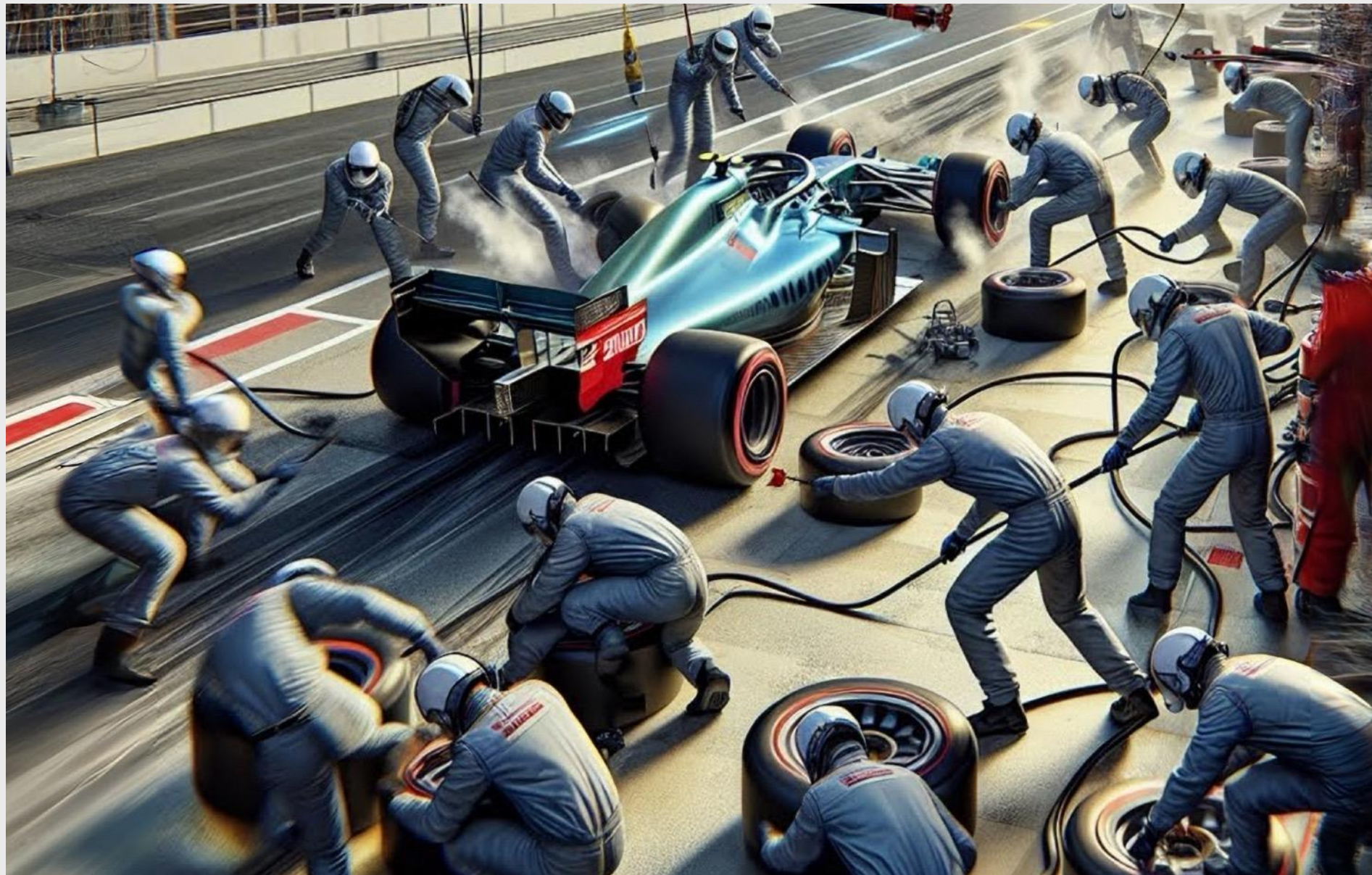
считают, что их команда не раскрывает свой потенциал полностью ²



¹ State of Teams, The Five Behaviors, Wiley, 2021

² FERRAZZI, K. 2022. A New Social Contract for Teams. Harvard Business Review. Harvard.

Реальность



<10%

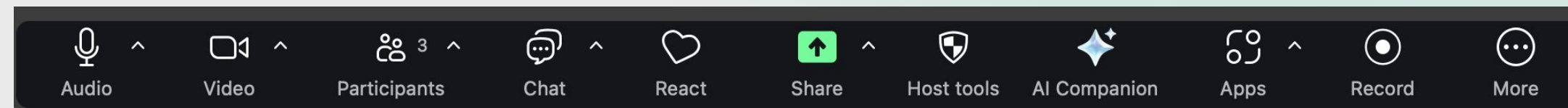
команд оценивают себя как
высокопроизводительные команды

Высокопроизводительные команды

В чем

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

высокопроизводительной команды?



Исследование Google

открытость
восприятия

четкие роли

конструктивная критика

работа с
напряженностью

shared goal

сильный лидер

fun

доверие

взаимное уважение

diversity

атмосфера команды

открытое общение

четкие ожидания

общее

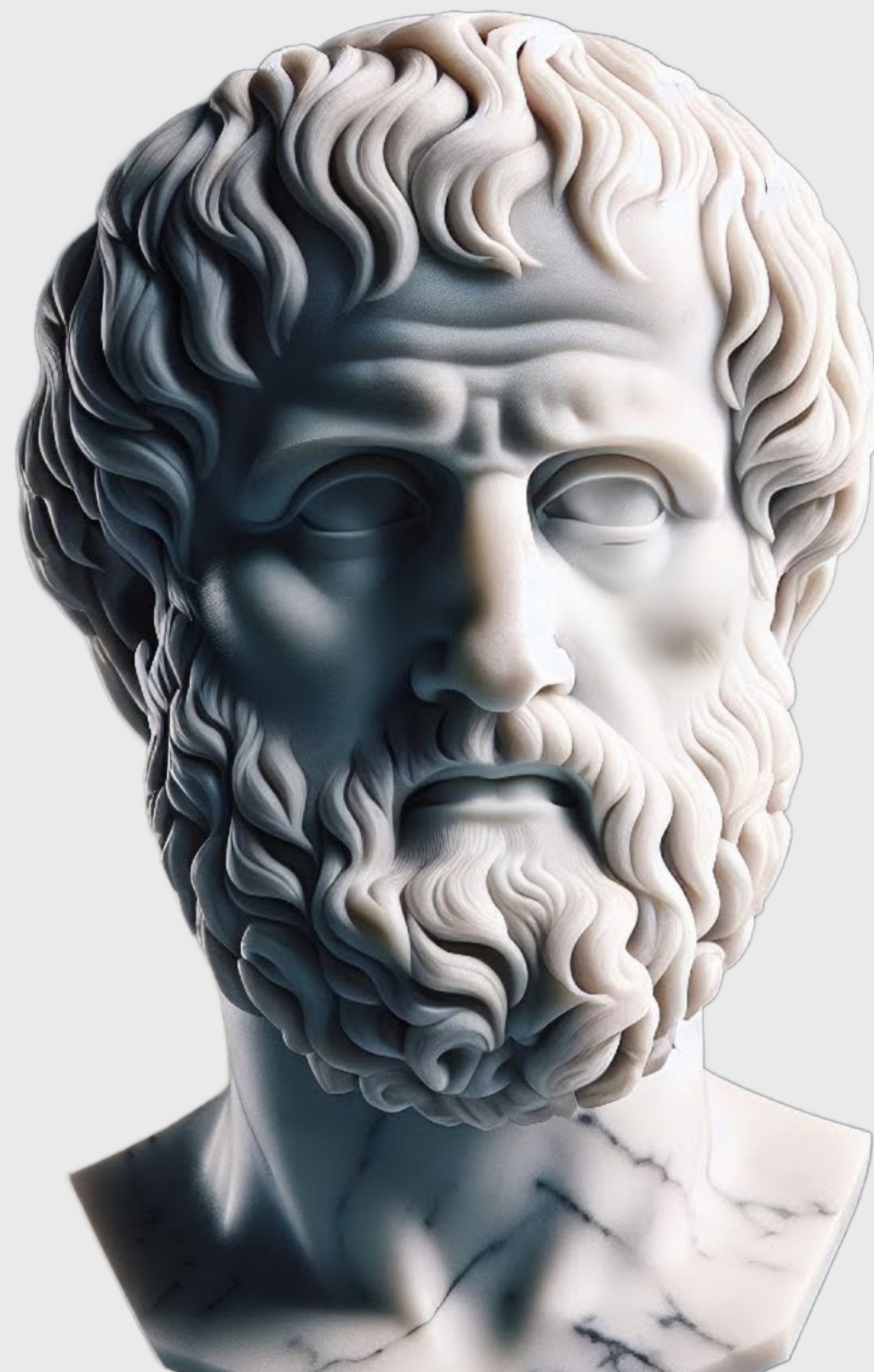
видение

в «команда» нет «Я»

фокус на общих задачах

shared purpose

Исследование Google



Исследование Google



Исследование Google

Magazine THE THREAD

The 2.28.16 Issue

HOME SEARCH The New York Times Magazine

RE: THE WORK ISSUE

Our special issue focus office is being rethought, on economy, anchored Duhigg's article about build the perfect team rest of us can learn from

With more people working in collaborations solving complex challenges, Google research on what makes effective is a welcome 4 years of teamwork literature conclusion that group specifically conversational and social sensitivity, effectiveness overturns assumptions that smart style trump interpersonal

If you've ever held a job that involves interacting with other people, you're likely familiar with the following scenario:

You're in a meeting and one of your coworkers submits an idea. You think you've got a slightly better idea about how things should be done, but you're terrified, both of insulting your coworker and of humiliating yourself should your boss should down your proposal. So you stay silent.

According to Amy Edmondson, a Harvard professor, teams in which people are afraid to take a risk by speaking up are less successful.

A Harvard professor says a hardwired psychological impulse can sabotage you at work

Shana Lebowitz
Mar. 9, 2016, 5:27 PM 2,808 1

FACEBOOK LINKEDIN TWITTER EMAIL PRINT

Editor: US

FRONT PAGE POLITICS ENTERTAINMENT WHAT'S WORKING HEALTHY LIVING WORLDPOST HIGHLINE HUFFPOST LIVE


How Google Is Embracing Team Work And Workplace Wellness

The tech giant released new research on Tuesday about building productive and cohesive teams.


11/18/2015 10:59 am ET | Updated Jan 04, 2016

f t p in e

AP Martha Mendoza and Michael Liedtke



Google
1500 & 1005 CHARLESTON ROAD 040 & 046



Flickr/Haozhang

Teams in which people are afraid to take a risk by speaking up are less successful.

AP THE BIG STORY


Google searches itself to build more productive teams

By MARTHA MENDOZA and MICHAEL LIEDTKE Nov. 18, 2015 12:42 AM EST

MOUNTAIN VIEW, Calif. (AP) — Google coddles its employees with free food, massages and other lavish perks, yet some of its best engineers still grouse about their jobs and bosses as they struggle to get assignments done.

The Internet company tackled the puzzling problem with a study that concluded how teams work together is more important than who is on a team.

That's not exactly rocket science, but it's an example of how companies are spending more time trying to understand how to build the most productive and cohesive teams. It's a high priority because the best products and ideas increasingly are springing from people working together.



FAREED ZAKARIA GPS

HOW TO BUILD THE PERFECT TEAM

The importance of "psychological safety" in groups

CN 10:38 A

Эми Эдмондсон

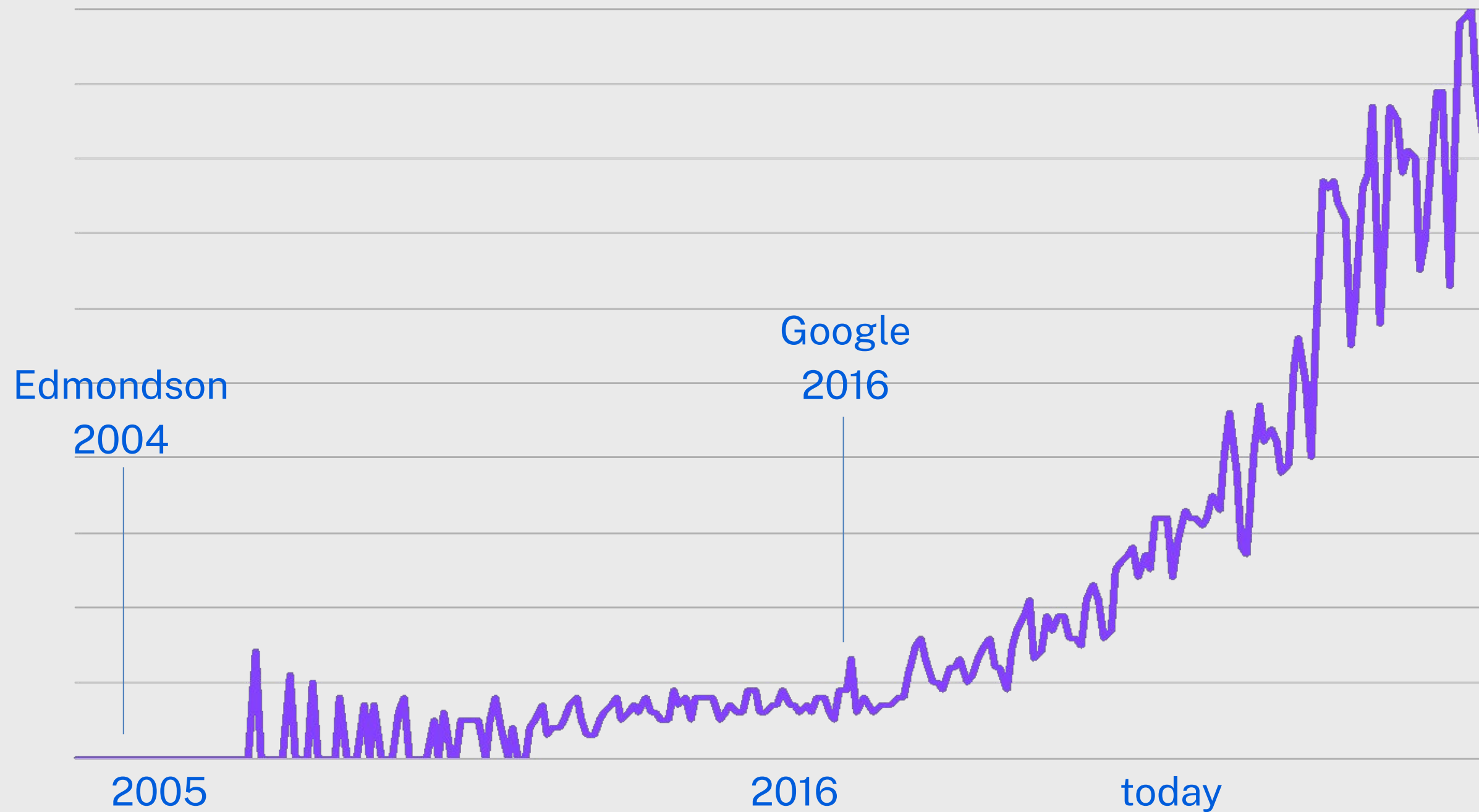
Amy Edmondson

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

«Общее убеждение членов команды в том, что в этой команде безопасно идти на межличностный риск».



Интерес к психологической безопасности



Межличностные риски

Что можно получить если пойти на риск....



выгода/награда \$\$\$\$\$\$

утрата/угроза \$

Межличностные риски

Что можно получить если пойти на межличностный риск...



выгода/награда

?

утрата/угроза

Межличностные риски

Что можно получить если пойти на межличностный риск...



выгода/награда признание

?

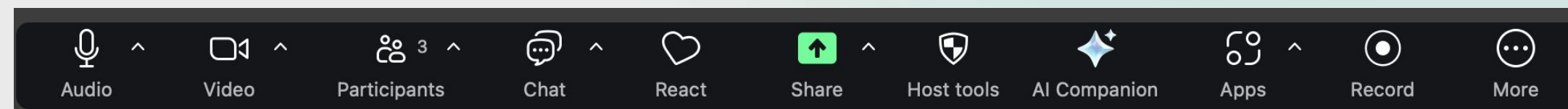
утрата/угроза злопыхательство

Межличностные риски

На вашем собственном командном опыте, какие

ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ

представляют собой межличностные риски в команде



Межличностные риски

ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ, представляющие собой межличностные риски

Просьба, предоставление или отказ от помощи
или совета

Открытое обсуждение проблемы или ошибки

Запрос и предоставление обратной связи

Предложение нестандартных идей

Защита непопулярных идей или точек зрения

Признание того, что вы чего-то не знаете

Вызов сложившемуся положению дел (статус-
кво)

Просьба объяснить что-то еще раз

Открытое выражение несогласия

Уточняющие или «прощупывающие» вопросы

Роль «адвоката дьявола»

Рассказ о личных чувствах или опыте

Признание собственной некомпетентности

Проявление медлительности или

нерешительности при ответе

Бросание вызова другому члену команды

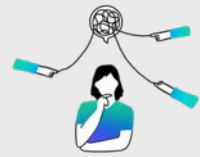
Предложение незавершенных или «сырых» идей

7 составляющих психологической безопасности команды



РЕАКЦИЯ НА ОШИБКИ

Если вы совершаете ошибку в этой команде, это не оборачивается против вас.



РАБОТА С ПРОБЛЕМАМИ

Члены этой команды могут открыто обсуждать проблемы и сложные вопросы.



ПРИНЯТИЕ ЧУЖИХ ОТЛИЧИЙ

Люди в этой команде никогда не отвергают других за то, что они «другие».



ПРИНЯТИЕ РИСКОВ

В этой команде безопасно идти на риск.



ОБРАЩЕНИЕ ЗА ПОМОЩЬЮ

В этой команде легко просить о помощи других участников.



ВЗАИМНАЯ ПОДДЕРЖКА

Никто в этой команде не станет намеренно действовать так, чтобы подорвать мои усилия.



ПРИЗНАНИЕ ДОСТОИНСТВ

При работе с членами этой команды мои уникальные навыки и таланты ценятся и находят применение.

Измерения

Этот опрос посвящен команде!

В этом опросе вас просят оценить 7 утверждений о вашей команде и выразить согласие или несогласие по шкале от "полностью не согласен" до "полностью согласен". Просьба ответить на каждое из 7 утверждений, выбрав только один вариант для каждого утверждения.

При обдумывании каждого из утверждений, пожалуйста, учитывайте

Команда: Дарья, Мария, Елена, Анна, Ольга.

Ваш ответ должен отражать ваше восприятие команды В ЦЕЛОМ. Не думайте о том, как команда ДОЛЖНА работать, а о том, как она работает СЕЙЧАС.

Помимо 7 утверждений, есть вопросы с открытыми ответами, где вы можете написать всё, что хотите, в текстовом поле.

Ваши индивидуальные ответы анонимны.

Наконец, будьте полностью честны в своём мнении: это единственный способ сделать профиль команды и последующую работу значим

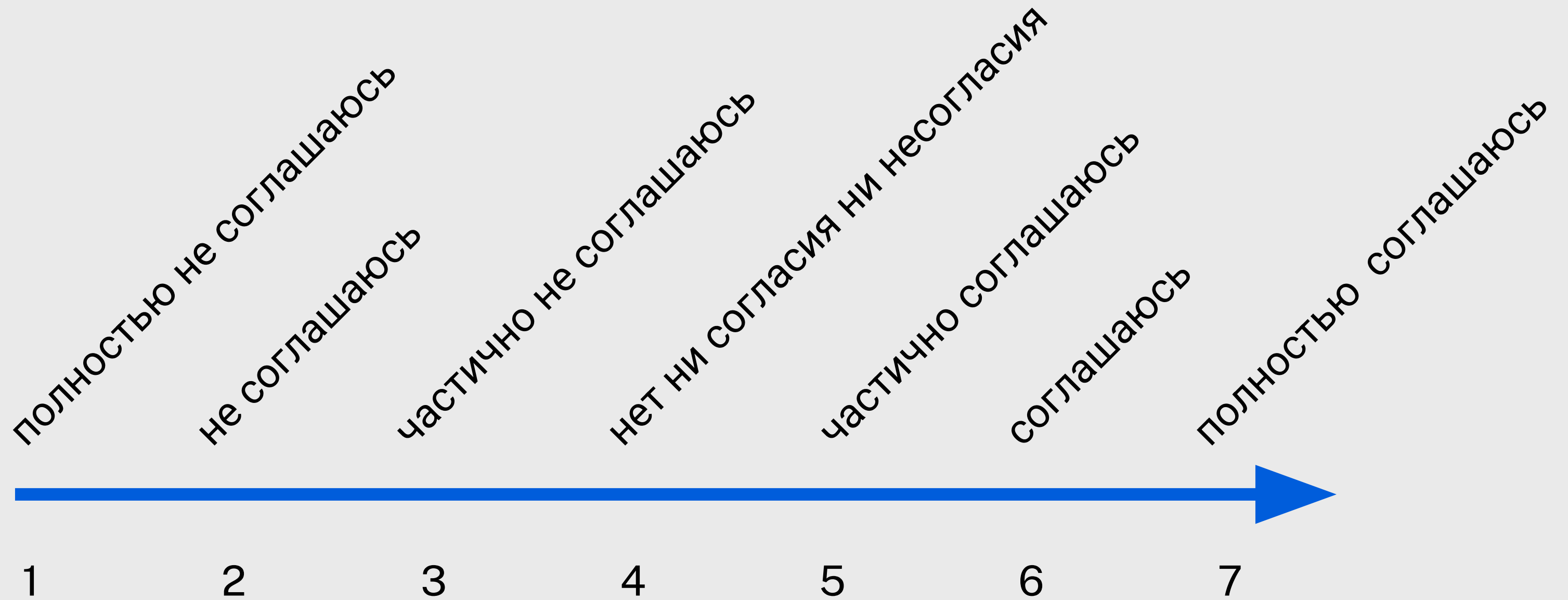
* 1. Если вы совершаете ошибку в этой команде, она не обращается против вас.

- Полностью не согласен
- Не согласен
- Скорее не согласен
- Нейтрально
- Скорее согласен
- Согласен
- Полностью согласен

* 2. Члены этой команды умеют поднимать проблемы и сложные вопросы.

- Полностью не согласен
- Не согласен
- Скорее не согласен
- Нейтрально
- Скорее согласен
- Согласен
- Полностью согласен

Измерения

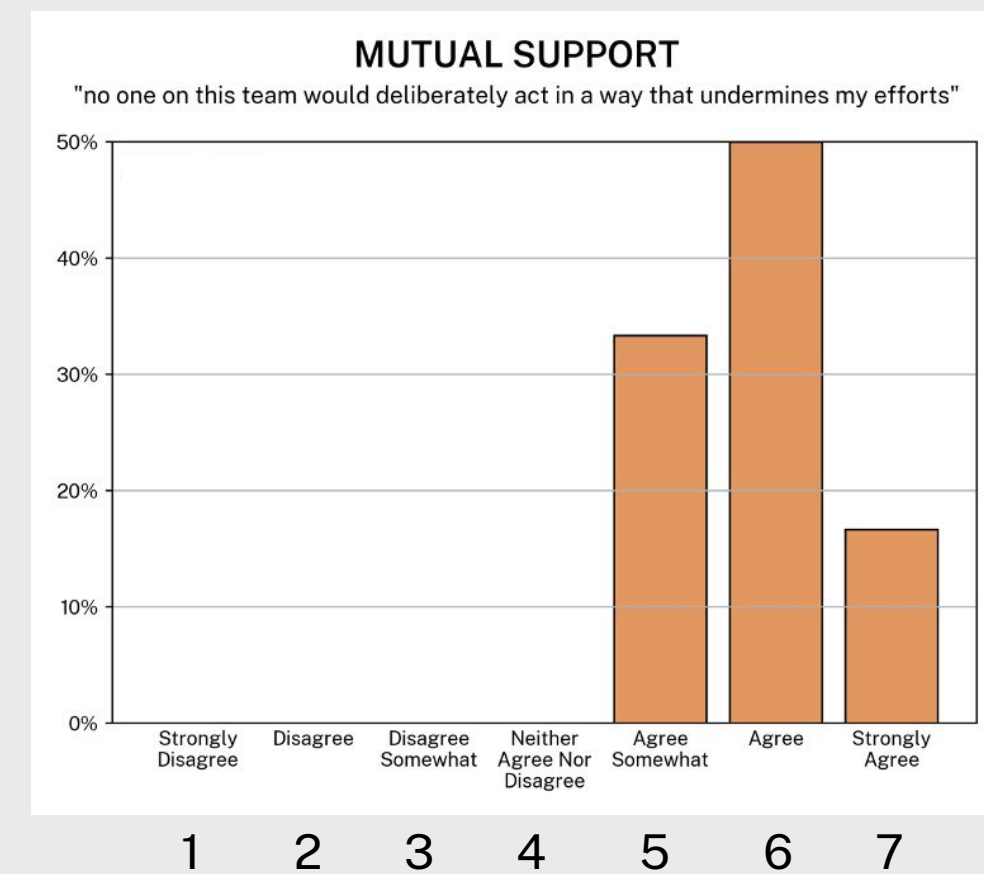
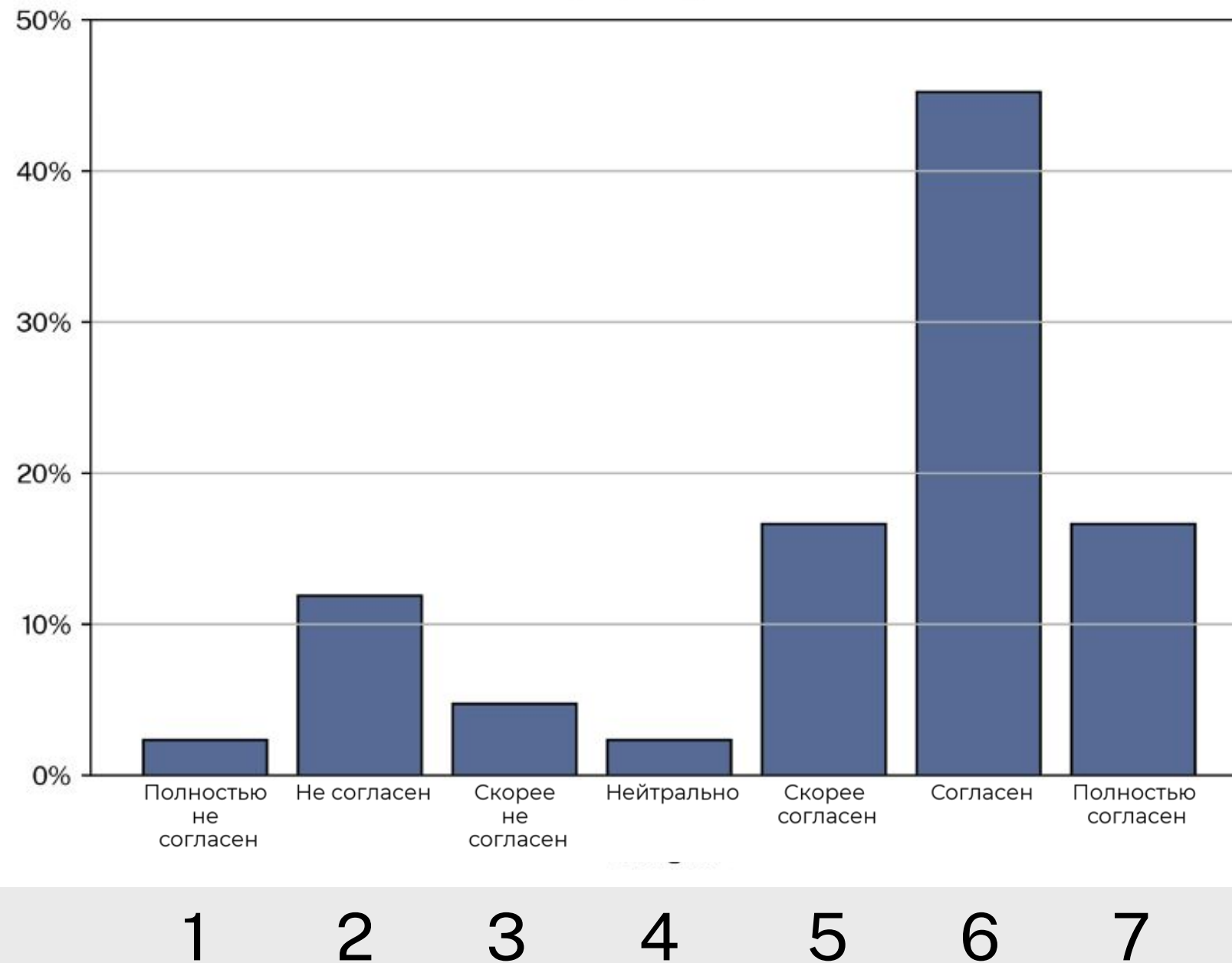


Шкала Ликерта

Измерения

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

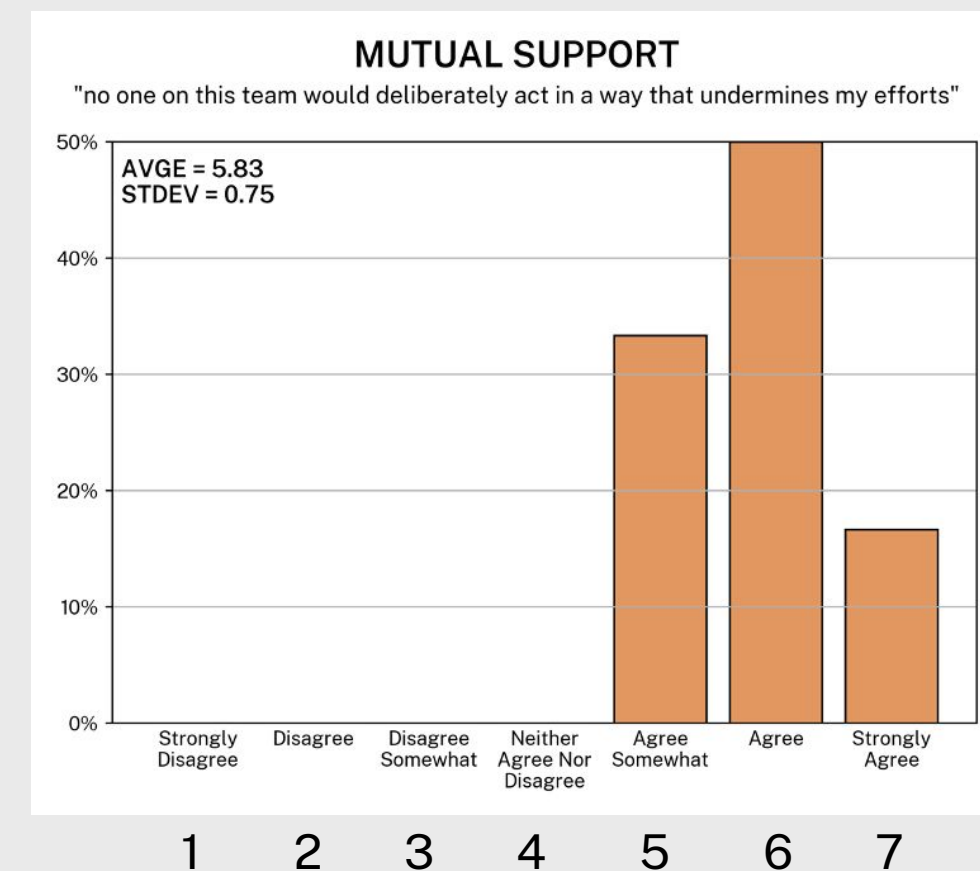
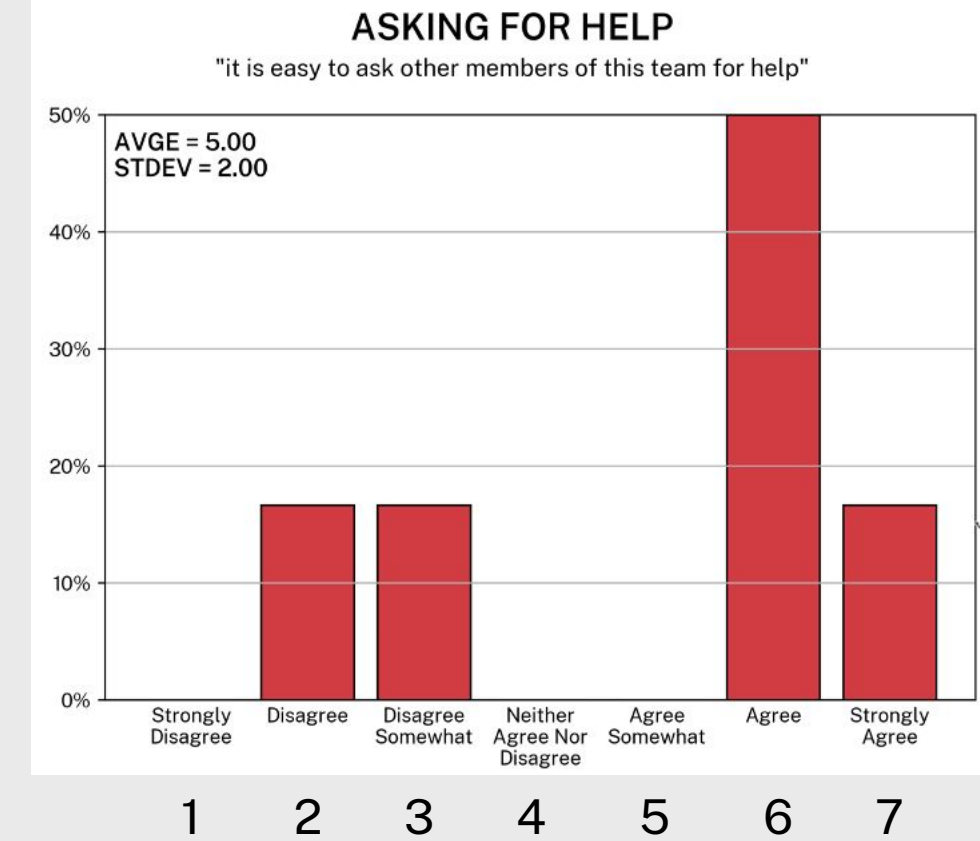
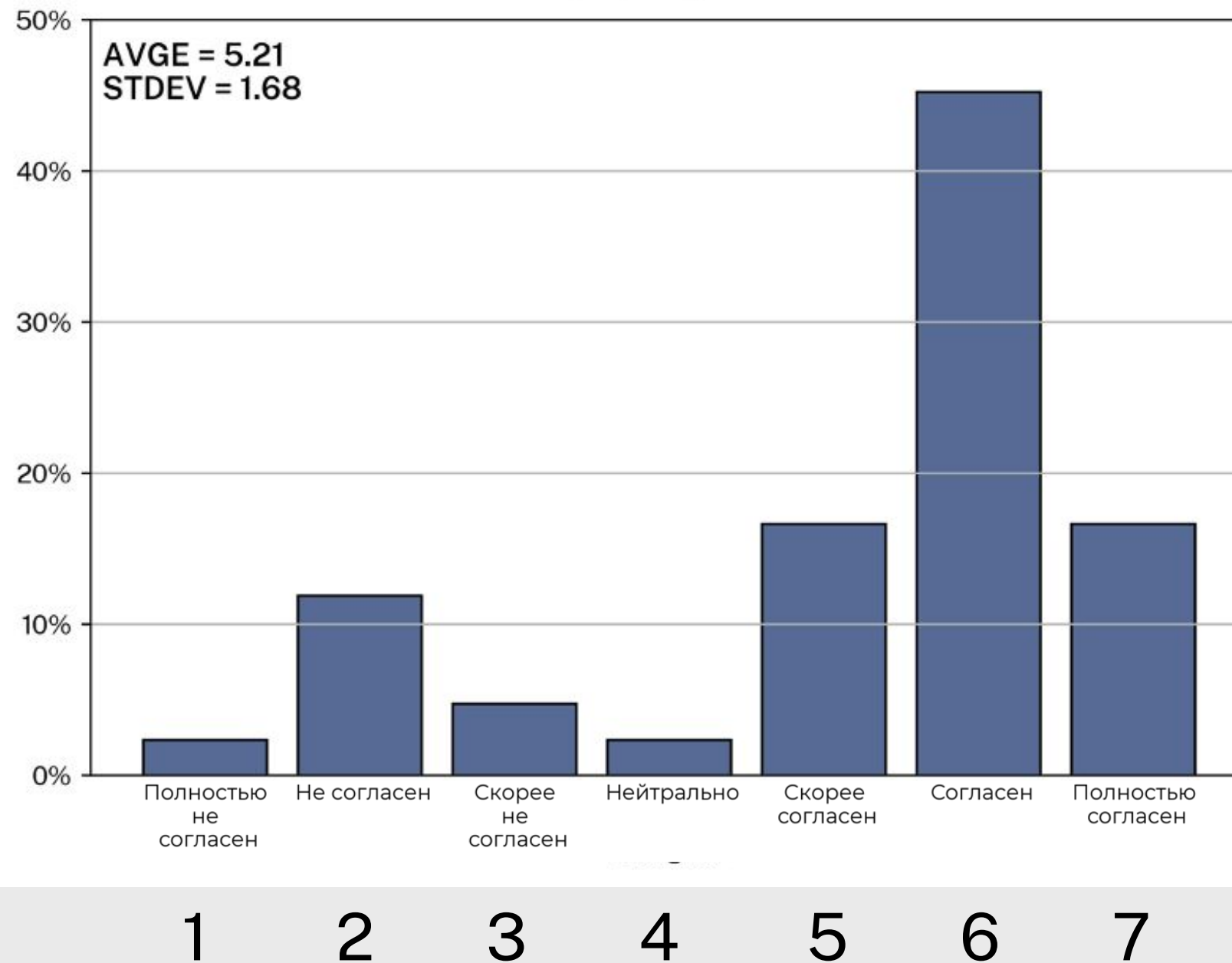
"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"



Измерения

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"

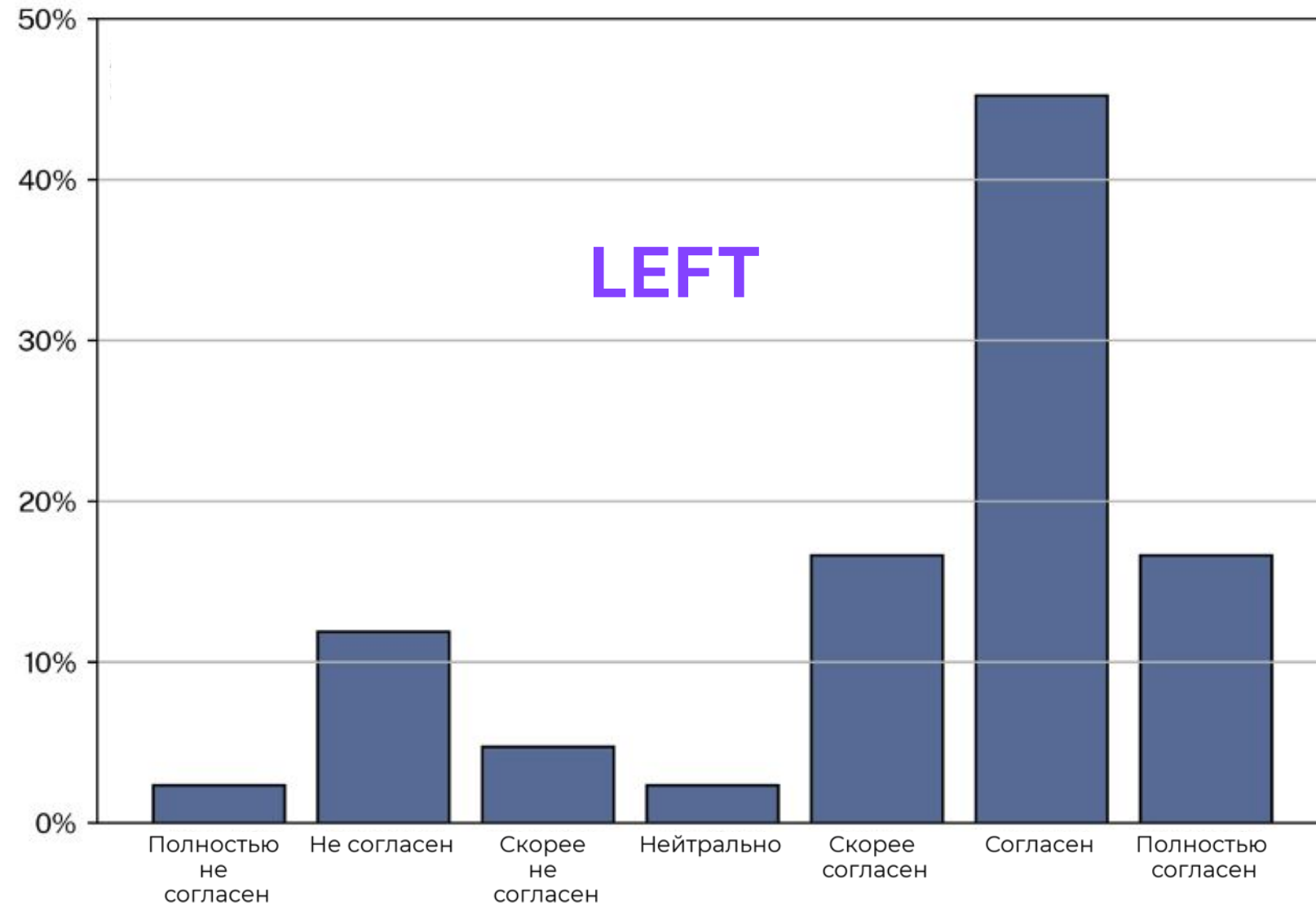


Измерения



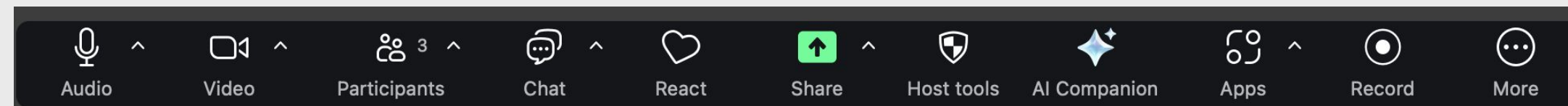
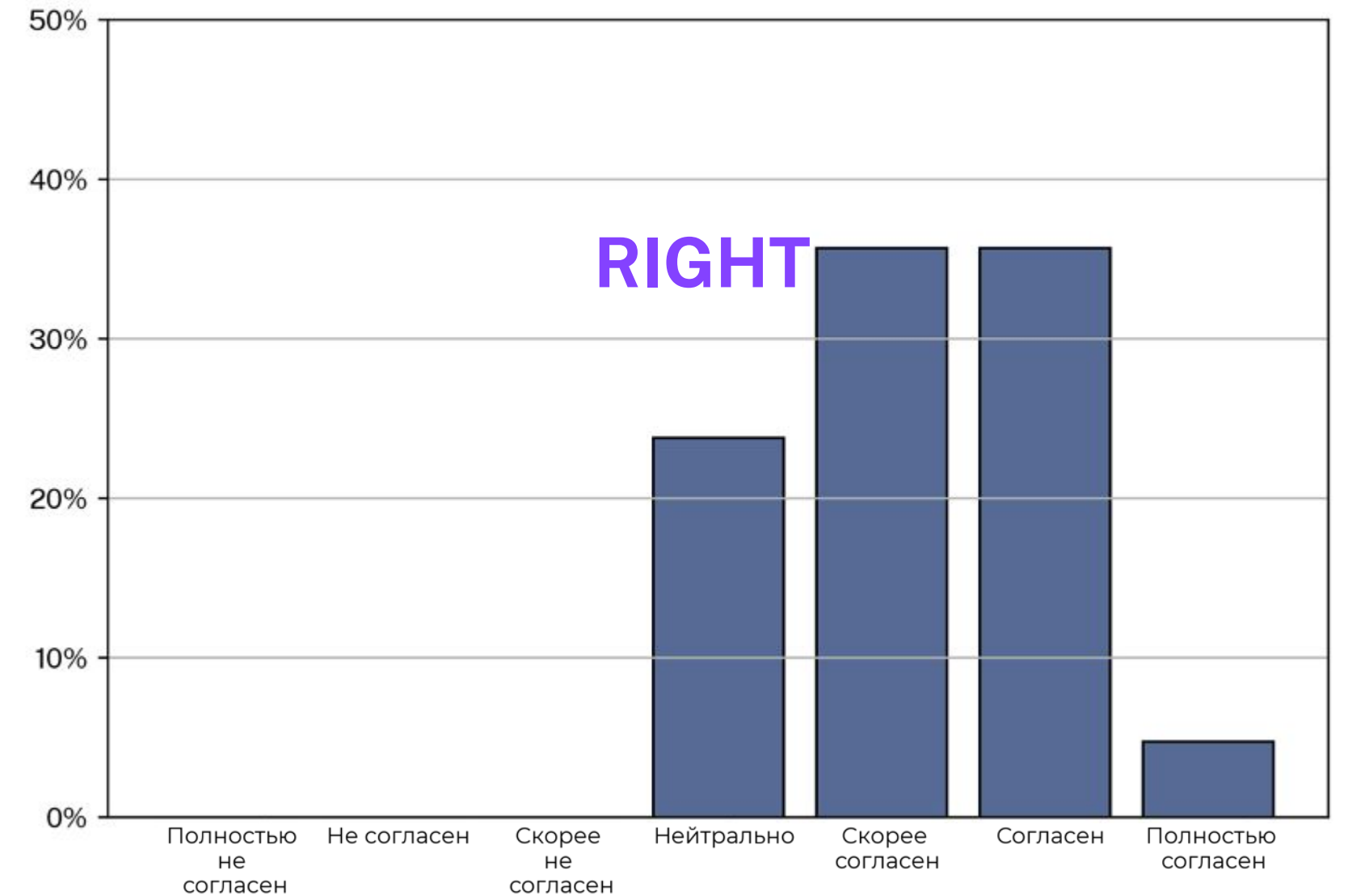
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"



ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

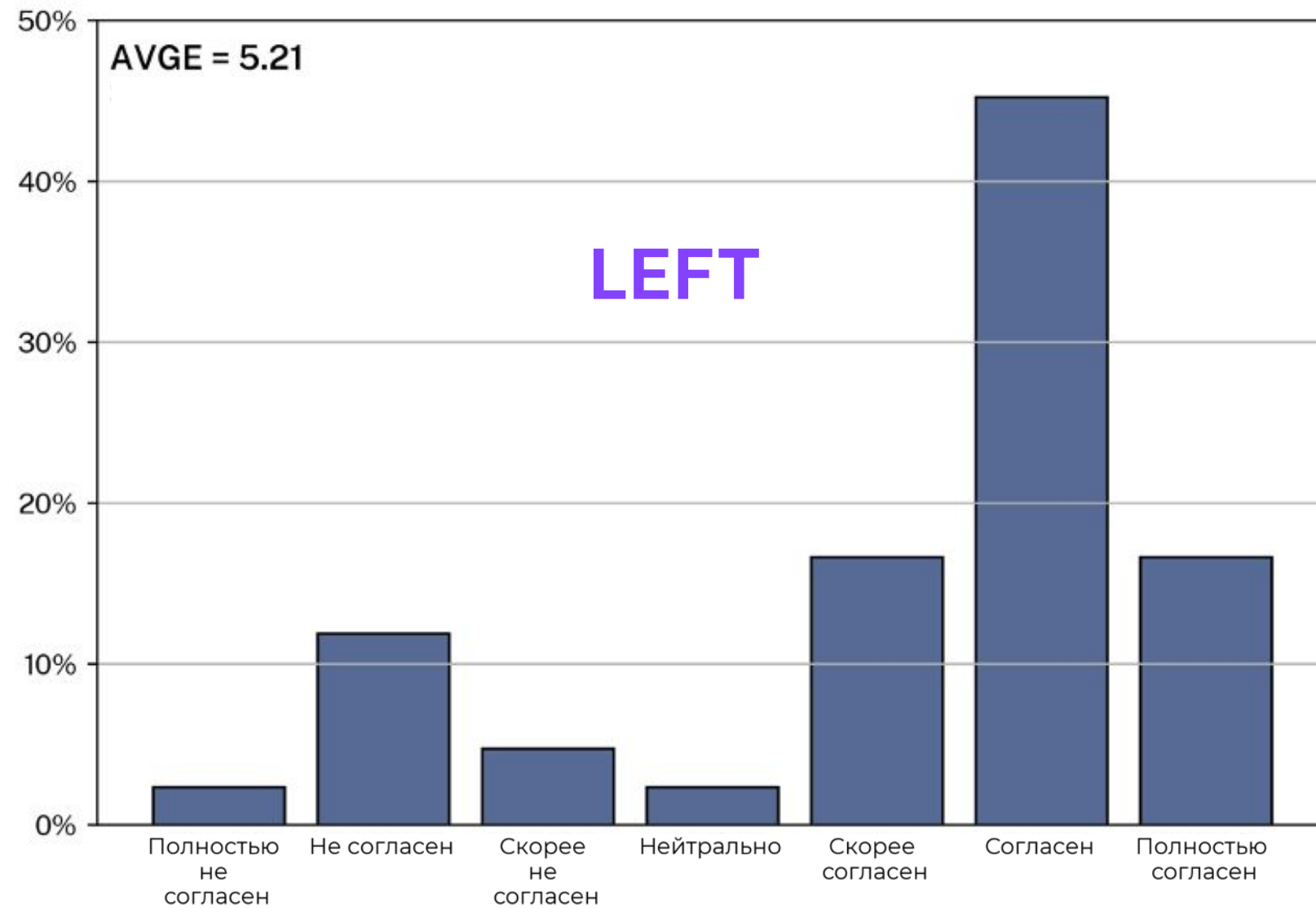
"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"



Измерения

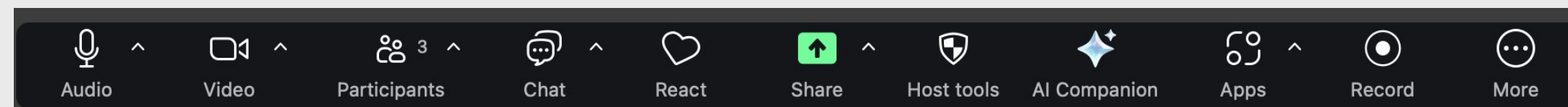
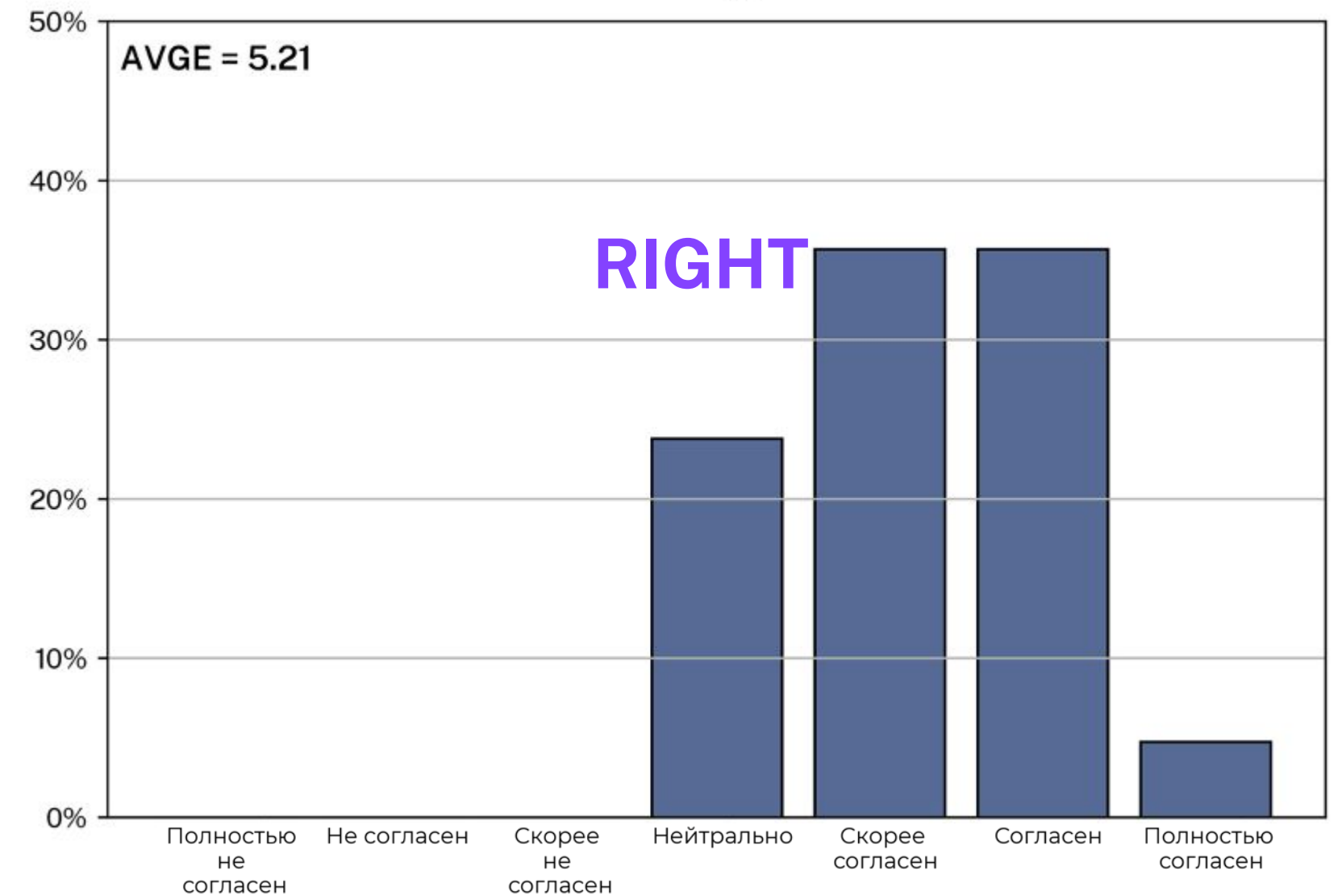
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"



ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

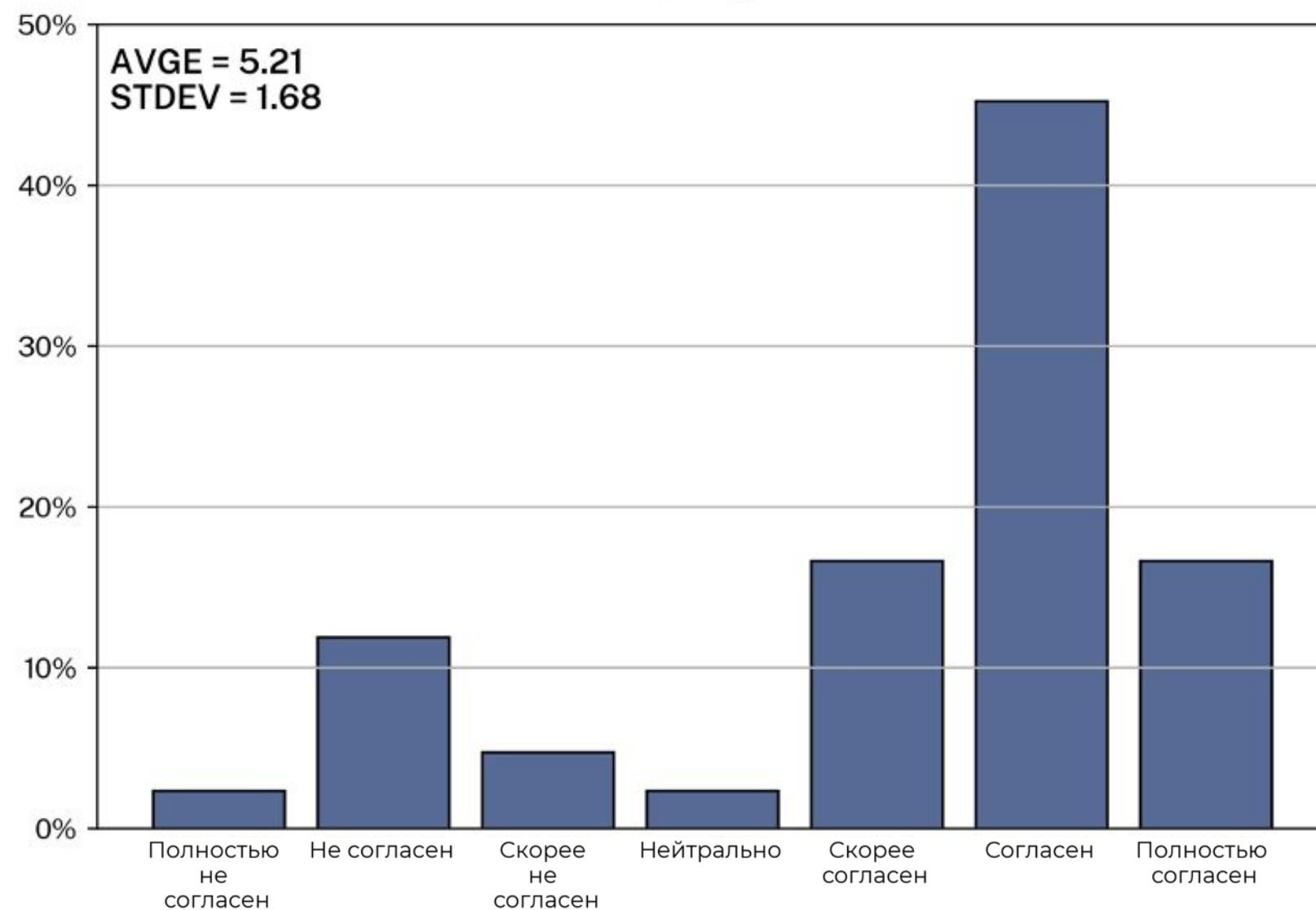
"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"



Измерения

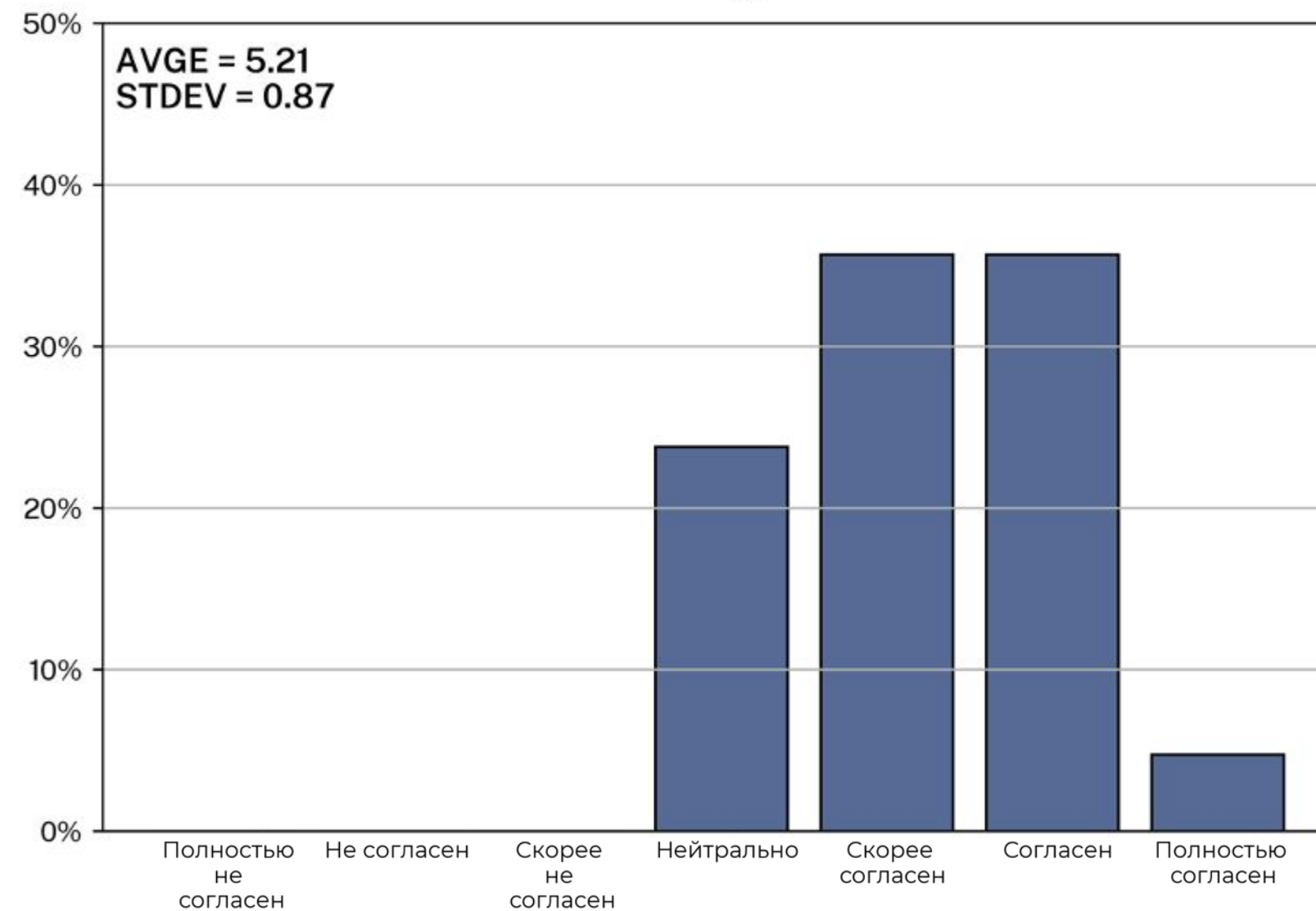
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"



ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"



Вычисления

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ

«**Общее** убеждение членов команды в том,
что в этой команде безопасно идти на межличностный риск»

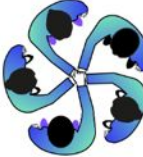
в среднем ... высоко = хорошо !
стандартное отклонение ... низко = хорошо !

Отчет о психологической безопасности команды

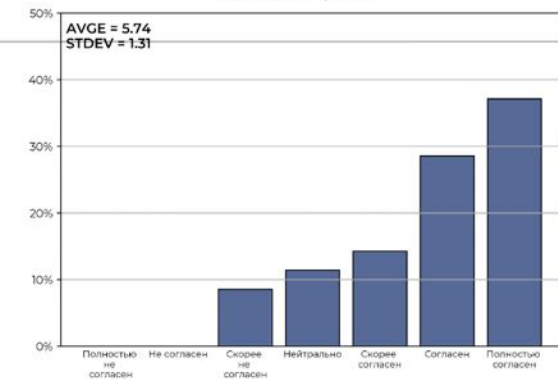
Это отчет для команды [REDACTED]. Из 5 членов команды, которым было предложено пройти опрос, 5 предоставили полный ответ. Этот отчет основан на полученных полных ответах.

Для команды [REDACTED] общий средний² уровень психологической безопасности (по шкале от 1 до 7) составляет 5.74, а стандартное отклонение³ 1.31.

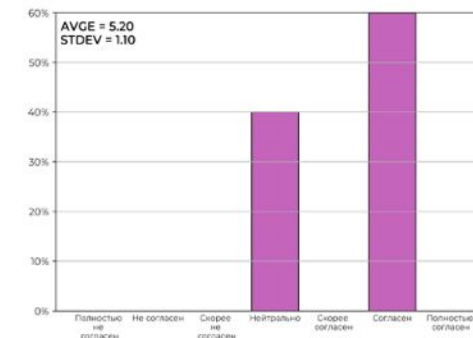
Этот средний показатель очень похож на средний показатель по большинству команд, в которых проводился этот опрос. Это означает, что члены команды в целом положительно воспринимают команду, но в то же время они видят некоторые области, в которых команда может быть более эффективной. Есть некоторая основа, но есть и пути для улучшения и движения в сторону высокоэффективной команды!

 Стандартное отклонение очень похоже на стандартное отклонение для большинства команд, в которых проводился этот опрос. Это означает, что существует определенный уровень различий в том, как члены команды оценивают вопросы опроса, но нет ответов, когда одни оценивают очень низко, а другие - очень высоко. Это хороший показатель, поскольку психологическая безопасность команды - это общая убежденность в том, что команда безопасна для

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМАНДЫ
"это общая убежденность членов команды в том, что команда безопасна для межличностных рисков"



ПРИНЯТИЕ РИСКОВ
"В этой команде можно рисковать"



ПРИНЯТИЕ РИСКОВ - "В этой команде можно рисковать"

Для команды [REDACTED] средний 5.20 составляет является аналогичным и стандартное отклонение 1.10 аналогично 495 команд, в которых измерялась психологическая безопасность команды.

Высокоэффективная команда должна идти на риск для процветания организации. Когда в бизнесе всё стабильно и предсказуемо — это

отлично. В нестабильном мире VUCA это не так. Предлагая новые идеи, члены команды рискуют тем, как отреагируют другие. Это может вызвать вопросы: «Откуда вы знаете, что это сработает?», «Почему это необходимо сделать?». Высокоэффективные команды исследуют новые идеи, предпочитают пробовать, учиться и корректировать, а не отвергать их. Если команда отвергает новые идеи, считая их рискованными или невозможными, члены команды быстро замкнутся, перестанут идти на риск и просить критических комментариев и вопросов. Придерживаться «прежнего уклада» может быть комфортно како-то время, но это не формула устойчивости.



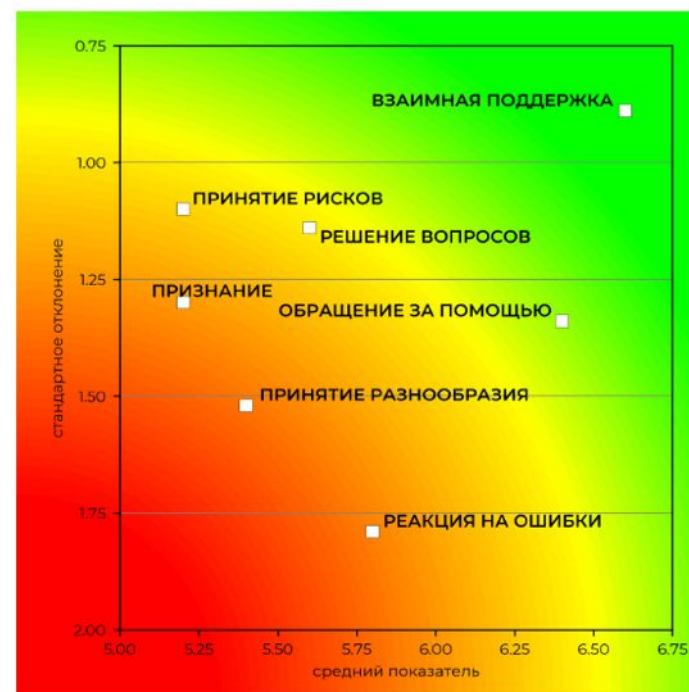
"Самый большой риск - это не рисковать". Марк Цукерберг

Отчет о психологической безопасности команды

Элементы психологической безопасности команды на двух осях — среднее значение и стандартное отклонение

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОМАНДЫ (зеленый) – самые высокие средние значения и самые низкие стандартные отклонения.

ОБЛАСТИ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ (красный) — самые низкие средние значения и самые высокие стандартные отклонения.

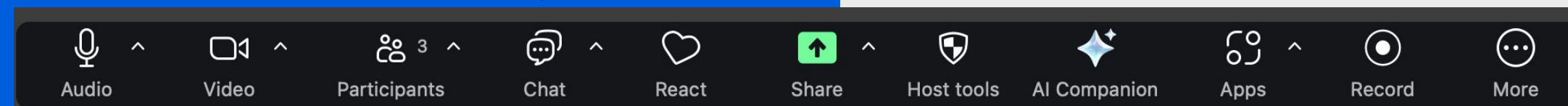
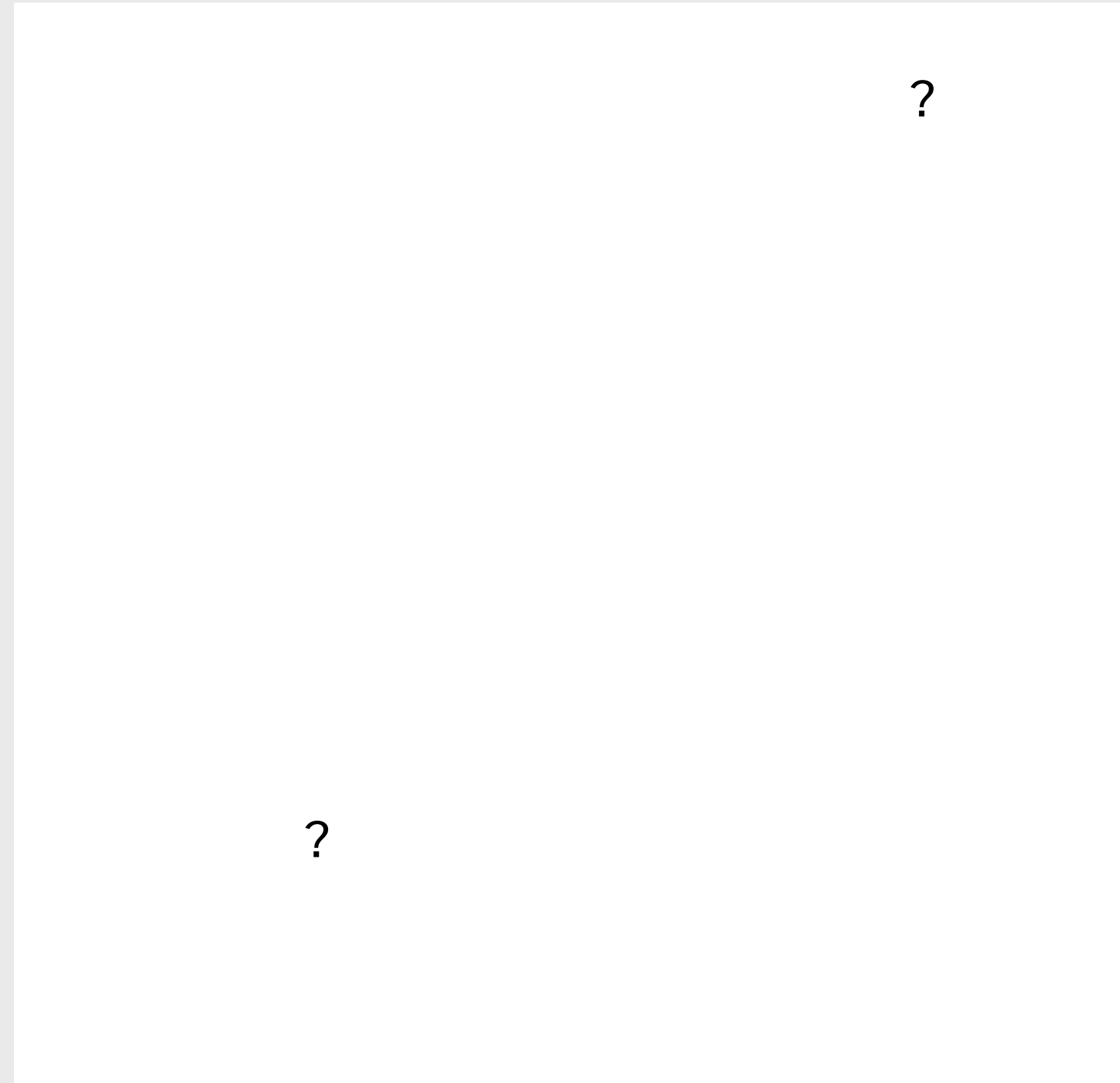
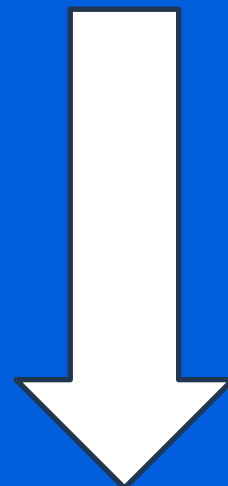


Вопрос 2: Что происходило в команде в те моменты, когда вы чувствовали себя максимально вовлечённой и «на своём месте», и что — когда испытывали напряжение или желание дистанцироваться?

- Кажется, что команда зеркалит.
- С максимальной вовлеченностью сложно сказать, а желание дистанцироваться возникало, когда получала неудовольствие от того, что отвлекаю коллег своими вопросами по моей работе
- рабочие взаимоотношения от этого не зависят
- Макс. вовлеченной - когда все были заняты своими проектами, но при этом находили время на советы и поддержку друг другу. Напряжение никак не связано с командой, скорее с объемом задач, не всегда с пониманием как с ними разобраться. были личные
- когда максимально вовлеченной - невовлеченность других или нейтралитет. а когда дистанцирование - попытки меня вовлечь и отвлечь, или нейтралитет.

Исторические данные

- Взаимная поддержка
- Признание достоинств
- Принятие рисков
- Реакция на ошибки
- Обращение за помощью
- Принятие чужих отличий
- Работа с проблемными вопросами

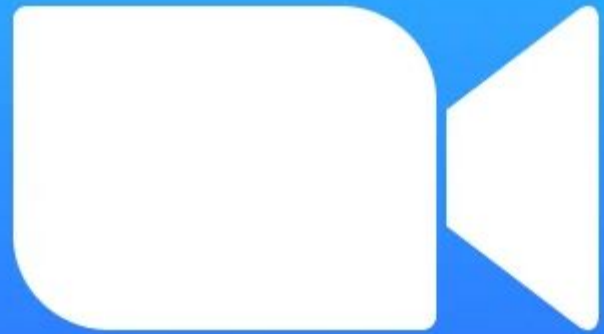


Исторические данные

- Исторические данные по 469 командам, в которых проводилось измерение психологической безопасности команды
- Среднее значение и стандартное отклонение для каждого из 7 элементов психологической безопасности команды



Работа фасилитатора с командой



В КОМНАТАХ

ГРУППЫ ПО 3



10 МИН

Работа фасилитатора с командой

В своей тройке разработайте программу или процесс фасилитации, чтобы помочь команде проработать один из

ПРИОРИТЕТНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ УЛУЧШЕНИЯ.

Группы № 1, 4, 7, 10... РЕАКЦИЯ НА ОШИБКИ

Группы № 2, 5, 8, 11... ПРИНЯТИЕ ЧУЖИХ ОТЛИЧИЙ

Группы № 3, 6, 9, 12...ПРИНЯТИЕ РИСКОВ

В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ УЛУЧШИТЬ



РЕАКЦИЯ НА ОШИБКИ

Если вы совершаете ошибку в этой команде, это не оборачивается против вас.



ПРИНЯТИЕ ЧУЖИХ ОТЛИЧИЙ

Люди в этой команде никогда не отвергают других за то, что они «другие».



ПРИНЯТИЕ РИСКОВ

В этой команде безопасно идти на риск.

Поделитесь своими результатами

Работая в подгруппе

-> Кто-то один фиксирует результаты работы команды в ЧАТ одним сообщением

Прежде чем покинуть подгруппу

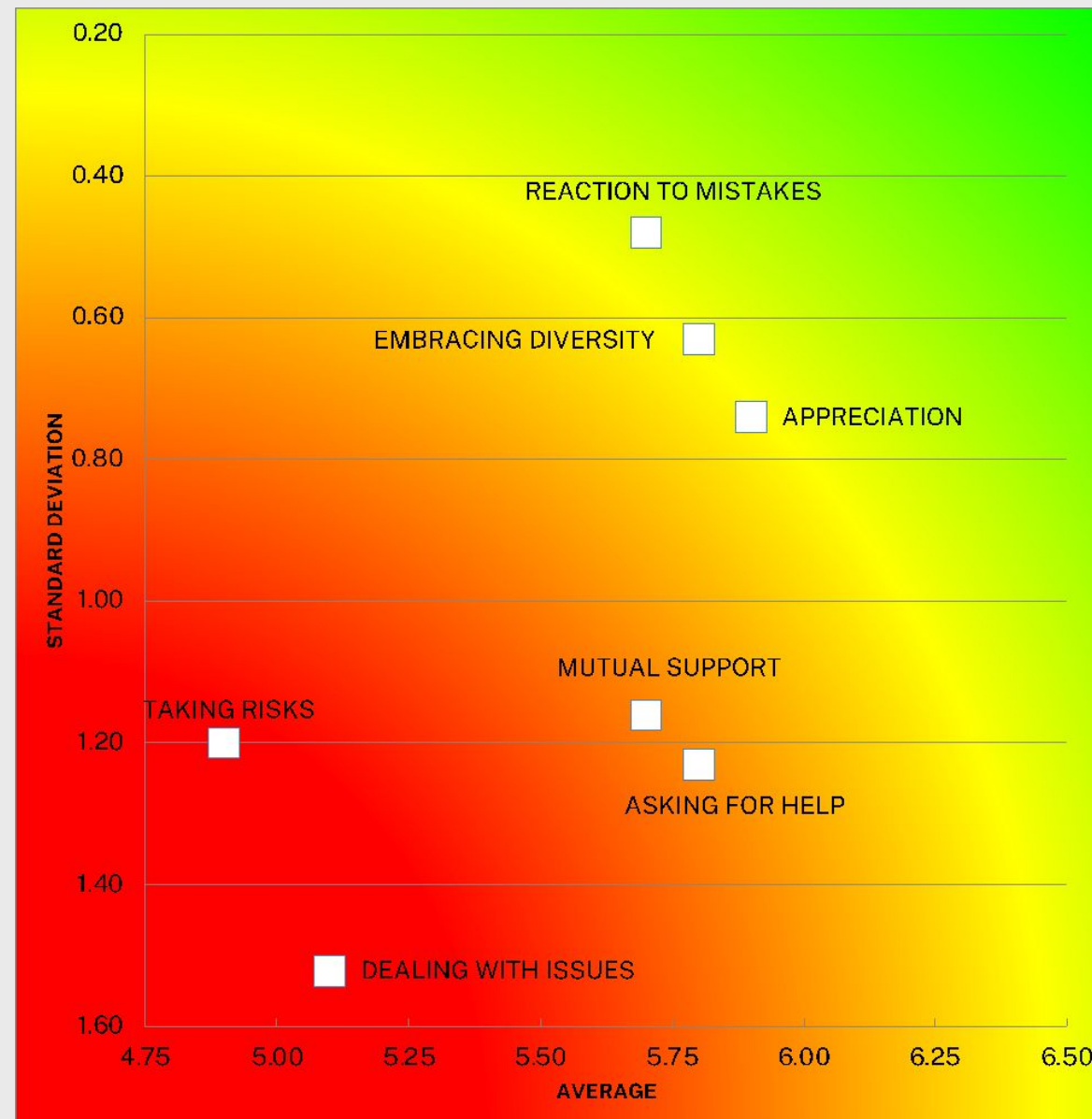
-> Кто-то один копирует итоговое сообщение.

Вернувшись в общее обсуждение

-> Разместите сообщение с результатами вашей группы в общий чат

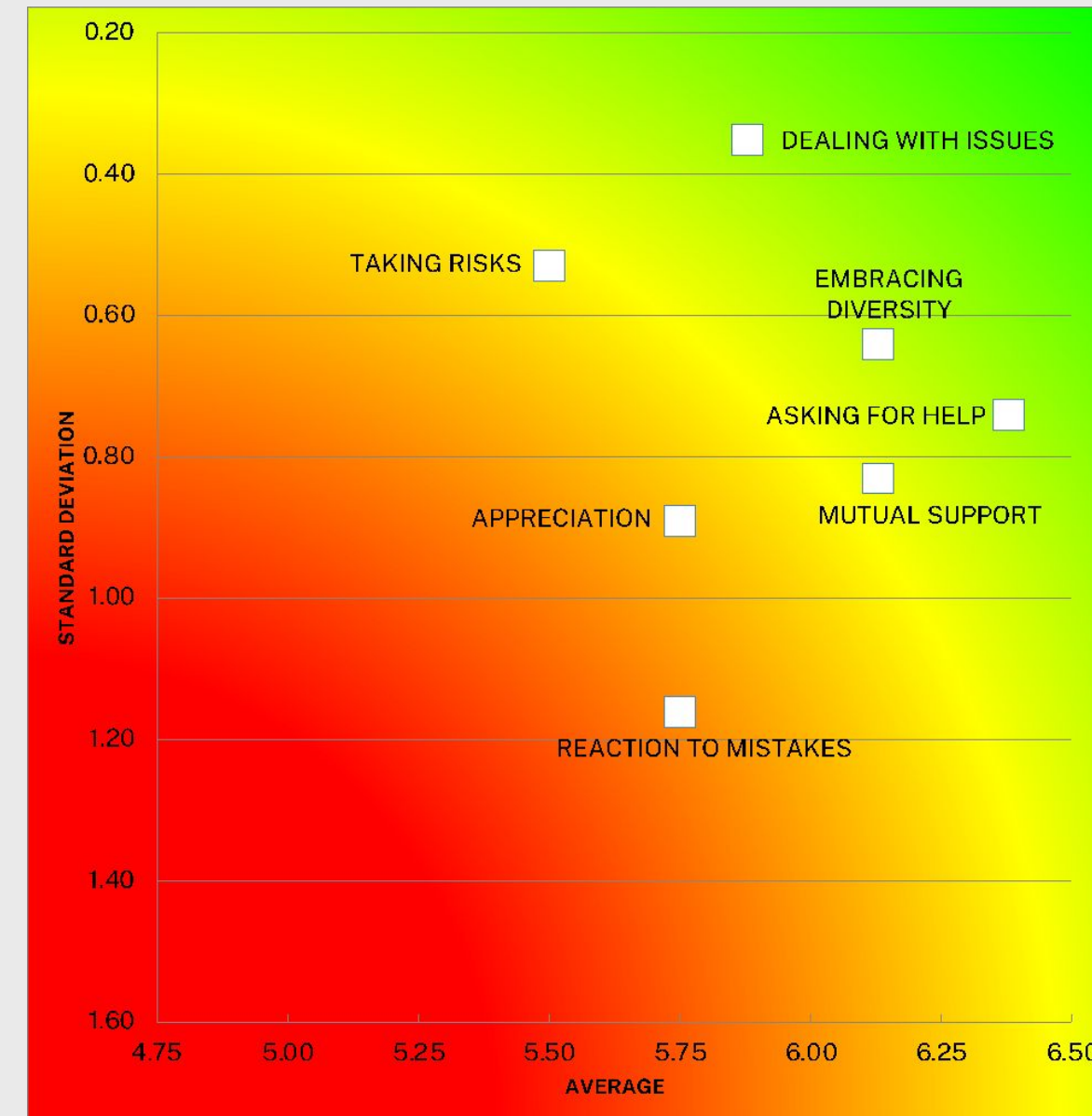
Кейс

BEFORE



СРЕДНЕЕ 5.56
СТАНДАРТНОЕ ОТКЛОНЕНИЕ 1.07

AFTER



СРЕДНЕЕ 5.93
СТАНДАРТНОЕ ОТКЛОНЕНИЕ 0.78

С благодарственным
текстом от Э. Эдмондсон!



**Сертифицированный
специалист по
Психологической
безопасности команд**

>1200
выпускников

из

30
стран

На основе исследований Эми Эдмондсон
(Гарвард) и Питера Ковельера

Подробное изучение теории и авторской
модели.

Конкретные инструменты и методы для
достижения результатов.

TEAM
PSYCHOLOGICAL
SAFETY

TEAM
LEARNING

TEAM
PERFORMANCE

Master facilitators

